

# 探索者的足迹

## ——首批传统出版单位数字出版转型示范案例集

国家新闻出版广电总局数字出版司 编

電子工業出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京 • BEIJING

## 内 容 简 介

2012年11月29日,国家新闻出版广电总局启动“全国传统出版单位数字出版转型示范评估”工程,将传统出版单位的数字出版转型工作上升到“国家战略”,数字化转型从各个出版单位的“单兵突破”转向“集体突围”。这是中国传统出版业在进入互联网时代,向全面数字化推进的里程碑式“战役”。在这次“集团化作战”中,从430家报纸、期刊和图书申报单位中评选出70家数字出版转型首批示范单位。这些单位经过积极探索,不断实践,初步形成了适合中国传统出版单位、各具特色的转型发展新模式。

本书集中展现了首批70家数字出版转型示范单位的转型经验和转型亮点,对我国传统出版业全面的数字化转型具有极强的示范带动作用。本书的读者对象为出版传播类的学生、新闻出版工作者、信息服务工作者等。

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有,侵权必究。

### 图书在版编目(CIP)数据

探索者的足迹:首批传统出版单位数字出版转型示范案例集 / 国家新闻出版广电总局数字出版司编.

—北京:电子工业出版社,2015.6

ISBN 978-7-121-26284-5

I. ①探… II. ①国… III. ①电子出版物—出版工作—案例—中国 IV. ①G239.2

中国版本图书馆CIP数据核字(2015)第117974号

责任编辑:张 峻

印 刷:

装 订:

出版发行:电子工业出版社

北京市海淀区万寿路173信箱 邮编:100036

开 本:720×1 000 1/16 印张:32.75 字数:737千字

版 次:2015年6月第1版

印 次:2015年6月第1次印刷

印 数:4 000册 定价:98.00元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题,请向购买书店调换。若书店售缺,请与本社发行部联系,联系及邮购电话:(010)88254888。

质量投诉请发邮件至 zltz@phei.com.cn, 盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线:(010)88258888。

# 编 委 会

主 编：张毅君

执行主编：冯玉明 王 强

编 委：（按姓氏笔画排序）

王 勤 田 勇 张文飞

李 彪 李勇鸿 苏 静

金更达 程晓龙 魏武挥



# 序 让榜样释放出更大的能量

中国出版历史悠久，作为中华优秀传统文化的重要组成部分，为世界文明的发展与进步做出了卓越的贡献，留下了无数璀璨的文化成果。进入 21 世纪，中国已成为名副其实的出版大国。面对汹涌澎湃、迅猛而至的数字化网络化大潮，与全球同行一样，中国传统出版业也走到了何去何从的十字路口。全行业都在思考着共同的话题，传统出版未来的路究竟怎么走，如何借助新技术和新媒体力量推动出版业持续快速发展？2009 年 9 月 26 日国务院发布《文化产业振兴规划》明确指出：“出版业要推动产业结构调整和升级，加快从主要依赖传统纸介质出版物向多种介质形态出版物的数字出版产业转型。”2014 年 8 月 18 日，习近平总书记在中共中央深化改革领导小组第四次会议上强调指出，推动传统媒体和新兴媒体融合发展，要坚持先进技术为支撑，内容建设为根本，在内容、渠道、平台、经营、管理等方面深度融合，形成立体多样、融合发展的现代传播体系，确保融合发展沿着正确的方向推进。近年来总局主导的数字化转型升级工作完全符合中央精神，符合出版业未来发展的方向，已逐渐凝聚起全行业的普遍共识。

在方向明确基础上，亟需解决的是具体路径问题。我们欣喜地看到，一批批具有强烈使命感的出版企业持续开展艰苦卓绝的探索，并在此过程中取得了不俗的业绩。为带动全行业加快数字化转型升级步伐，国家新闻出版广电总局于 2013 年启动了传统出版单位数字出版转型示范评估工作，从全国书报刊单位中遴选出 70 家起步较早、基础较好、成效明显的转型示范企业，旨在为全行业提供一批看得见、摸得着、学得了、跟得上的标杆和样板。两年来，首批示范企业不断深化转型升级工作，其探索的是路径，彰显的是决心，体现的是担当，收获的是希望。他们在数字化转型升级方面走过的探索之路，获得的经验教训，对全行业来说都是不可多得的财富，值得总结和借鉴。

本书收录了首批 70 家示范单位在数字化转型升级过程中形成的工作案例，从思想认识、战略规划、基础建设、技术研发、产品形态、商业模式和产业协作等方面将基本经验和具体做法进行了归纳总结，对出版业在新形势下开展转型升级面对的诸多问题给予了初步解答。这些具有示范引领价值的案例，为尚在摸索中前行的出版单位梳理了多样思路，指引了多条路径，开列了多种模式，提供了多种方法，各有优势、各具特色、各领风骚，皆具有较为鲜明的代表性、可学习性和可复制性。

变革的时代将赋予开拓者更多的机会。出版业的变革与发展需要所有出版人焕发出创新和创造精神。在探索转型升级、促进融合发展的道路上，我们的未知还远远大于已知，尤需借助榜样和实践的力量。



2015 年 4 月



# 目 录

## 数字化突围

|                             |   |
|-----------------------------|---|
| ——70家数字出版转型示范单位转型路径选择 ..... | 1 |
|-----------------------------|---|

## 报业集团、出版集团篇

### 形成新型主流媒体和产业集群生态格局

|                           |    |
|---------------------------|----|
| ——重报集团全媒体融合发展的探索与实践 ..... | 25 |
|---------------------------|----|

### 多中心发展 全面突围

|                         |    |
|-------------------------|----|
| ——辽宁报业传媒集团数字化转型经验 ..... | 31 |
|-------------------------|----|

### 借助资本布局大文化大媒体生态圈

|                           |    |
|---------------------------|----|
| ——浙报集团数字化转型示范单位经验交流 ..... | 38 |
|---------------------------|----|

### “本地化服务”重构都市媒体商业模式

|                           |    |
|---------------------------|----|
| ——合肥报业传媒集团数字化转型工作总结 ..... | 43 |
|---------------------------|----|

### 向“全媒体信息服务商”转型

|                         |    |
|-------------------------|----|
| ——南方报业传媒集团数字化转型经验 ..... | 49 |
|-------------------------|----|

### 从传统出版商向数字内容增值服务商转型

|                         |    |
|-------------------------|----|
| ——浙江出版联合集团数字化转型之路 ..... | 56 |
|-------------------------|----|

### 文化与科技融合构建数字出版生态体系

|                             |    |
|-----------------------------|----|
| ——时代出版传媒股份有限公司数字化转型之路 ..... | 64 |
|-----------------------------|----|

### 重大项目带动整体转型

|                         |    |
|-------------------------|----|
| ——海峡出版发行集团数字化转型之路 ..... | 70 |
|-------------------------|----|

## 打造全媒介文化生态圈

- 中南出版传媒集团数字化转型之路 ..... 77

## 向全媒体内容提供商转变

- 新华文轩出版传媒股份有限公司数字化转型之路 ..... 82

## 报纸出版单位篇

## 重塑国家主流媒体舆论引导格局

- 人民日报数字化转型之路 ..... 91

## 推动中国科学传播数字化水平迈上新台阶

- 中国科学报社数字化转型实践 ..... 97

## “报网一体化”战略开拓证券资讯新格局

- 证券日报数字化转型之路 ..... 104

## 注重平台建设 实现全媒体互动

- 北京青年报的媒体融合尝试 ..... 110

## 搭建“内容为先”的云报纸平台

- 京华时报数字出版转型之路 ..... 116

## 打造第一财经云媒体平台

- 第一财经日报数字化转型经验总结 ..... 121

## 以国际视野探索对外数字传播新媒体

- 上海日报数字化转型之路 ..... 127

## 报网合一开创语文传媒新时代

- 语文报社数字出版转型工作经验总结 ..... 134

## 开辟全媒体多语言文字一体化传播新模式

- 内蒙古日报社数字化转型之路 ..... 140

## 创新助力“三化一中心”数字转型

- 延边晨报社数字转型升级之路 ..... 148



|                           |     |
|---------------------------|-----|
| 搭建医疗咨询全覆盖 O2O 平台          |     |
| ——家庭医生报数字化出版转型之路·····     | 154 |
| 实现媒体服务的分众化、互动化            |     |
| ——齐鲁晚报数字化转型之路·····        | 159 |
| 为民众搭建社会生活资讯服务平台           |     |
| ——大河报数字化转型战略·····         | 167 |
| 构建首个城市社区综合服务 O2O 平台       |     |
| ——潇湘晨报数字化转型之路·····        | 174 |
| 给女性一个数字服务商务平台             |     |
| ——湖南今日女报社数字化转型升级探索之路····· | 181 |
| 作媒体内容供应商和战略投资者            |     |
| ——广州日报数字化转型的探索与展望·····    | 187 |
| 打造全媒体深度融合发展产业链            |     |
| ——中山日报社数字化转型升级之路·····     | 193 |
| 打造全球陶瓷人价值平台               |     |
| ——陶城报数字化转型之路·····         | 199 |
| 跨区域组建新媒体战略联盟              |     |
| ——成都商报社数字出版转型示范工作总结·····  | 207 |
| 报网融合构建新媒体集群               |     |
| ——新疆经济报数字化转型之路·····       | 213 |

## 期刊出版单位篇

|                          |     |
|--------------------------|-----|
| 打造综合立体的出版传媒集团            |     |
| ——北京卓众出版有限公司数字化转型经验····· | 221 |
| 向全媒体产品服务商升级              |     |
| ——青年文摘杂志社数字化转型之路·····    | 226 |

打造智库型政论传媒集团

——人民论坛杂志社数字化转型实践与探索 .....233

构建数字化医学信息服务平台

——中华医学杂志社数字出版转型情况介绍 .....239

从学术期刊到专业知识服务提供者

——中国激光杂志社数字出版转型之路 .....245

打造中国专业地理多元化经营体系

——中国国家地理新媒体数字时代的全媒体战略 .....250

建设新媒体平台的党刊媒体群

——前线杂志社数字化出版转型升级的实践与思考 .....255

探索传统平面媒体的数字出版转型

——第一财经周刊的新媒体创新历程 .....261

互联网思维主导全新数字化

——上海故事会文化传媒有限公司数字转型之路 .....269

搭建“上海市中小学生数字阅读平台”

——上海教育报刊总社数字出版转型经验 .....275

跨界融合领跑青少年数字传媒产业

——课堂内外杂志社转型发展工作总结 .....282

建立全国最大的教育数字资源数据库

——新课程杂志社数字出版转型工作经验 .....288

构建全方位医学信息服务平台

中国组织工程研究杂志数字化建设历程 .....294

“三管齐下”打造汽车全媒体互动体系

——大众汽车杂志社数字转型经验总结 .....301

给青少年一个阅读畅想的平台

——新青年期刊出版总社数字出版汇报 .....306

向公司治理内容提供商和信息服务商转型

——董事会数字出版转型升级探索 .....312

启动互动式家庭教育数字化智能平台

——小樱桃杂志社数字出版平台建设 .....318

在融合发展中华丽转身

——湖南教育报刊社数字化转型之路 .....322

搭建健康服务业综合发展平台

——中国家庭医生数字出版转型探索 .....329

探索红色新媒体立体传播融合发展之道

——当代贵州期刊传媒集团数字化转型之路 .....337

## 图书出版单位篇

打造“内容+平台+终端”产业生态链

——北京师范大学出版集团数字出版工作回顾与展望 .....345

搭建全球汉语教学和文化资源平台

——北京语言大学出版社数字化转型工作经验汇报 .....351

依托专业出版优势，实现知识服务转型

——电子工业出版社数字出版转型成果总结 .....357

构建中国法律数据中心

——法律出版社数字化转型升级之路 .....365

向“交通知识信息服务商”转型

——人民交通出版社数字出版实践 .....372

塑造全媒体出版骨干传媒企业

——人民邮电出版社数字化转型示范经验 .....378

构建全面服务教育 O2O 模式

——外语教学与研究出版社数字化转型之路 ..... 388

建设质检行业数字出版与服务平台

——中国质检出版社数字化转型升级项目总结报告 ..... 401

构建地图数字出版和信息服务平台

——中国地图出版社专业化地图数字出版之路 ..... 406

构建“中国建筑全媒体资源库与专业信息服务平台”

——中国建筑工业出版社数字化转型的探索与实践 ..... 413

开创大众阅读全媒体发展模式与道路

——轻工社探索传统出版与数字出版全媒体融合发展之路 ..... 420

依托数字化打造少儿文化产业集团

——中国少年儿童新闻出版总社数字化转型之路 ..... 427

打造中国大百科全书数字化编纂平台

——中国大百科全书出版社数字化转型之路 ..... 435

向全方位知识产权服务商跨越

——知识产权出版社有限责任公司数字化转型之路 ..... 441

从图书内容提供者向信息服务者战略转型

——人民军医出版社数字出版转型的做法和体会 ..... 448

数字化成就教育信息服务提供商

——华东师范大学出版社数字化转型之路 ..... 455

以产学研一体化研发推进出版社转型

——浙江大学出版社数字化转型之路 ..... 462

将数字化 DNA 深植于传统出版之中

——二十一世纪出版社数字化转型初探 ..... 469

建设城市数字文化社区发展城市传媒

——青岛出版社有限公司数字化转型之路 ..... 477

构建基础教育数字出版资源云投送服务体系

——云南教育出版社数字出版转型工作总结 ..... 484

附录 A 孙寿山在全国数字出版转型示范单位现场会上的讲话 ..... 491

附录 B 首批全国传统出版单位数字出版转型示范评估指标体系 ..... 497

附录 C 首批全国传统出版单位数字出版转型示范评估指标名词解释 ..... 500

附录 D 首批全国传统出版单位数字出版转型示范评估申报单位整体表现 ..... 504

附录 E 2014 全国传统出版单位数字出版转型示范评估指标体系 ..... 509



# 数字化突围

## ——70家数字出版转型示范单位转型路径选择

人类正在进入以数字化为基础的互联网时代，生活方式、行为习惯都被彻底改变。人们从没有像今天这样便捷地享受各种“免费服务”，也从没有对现实如此焦虑，对未来如此迷茫。在这场“千年未有之变局”面前，传统行业都面临着被改变、被颠覆的命运，同时也面临着涅槃重生。

2012年11月29日，国家新闻出版广电总局启动“全国传统出版单位数字出版转型示范评估”工程，将传统出版单位的数字出版转型工作上升到“国家战略”，数字化转型从各个出版单位的“单兵突破”转向“集体突围”。这是中国传统出版业进入互联网时代，向全面数字化推进的里程碑式“战役”。

自转型示范工作启动以来，无论是宏观背景，还是市场环境，都发生了巨大变化。在移动互联网和大数据应用进一步加速普及的新形势下，中国传统出版单位的数字化出版转型也在不断适应新变化，探索新模式，数字化转型从以往内容数字化的1.0阶段，进入理念创新、技术更新、内容深耕、流程再造的业务数字化2.0阶段，向经营管理调整、体制机制变革、商业模式重塑的组织运营数字化3.0阶段迈进。

在这次“集团化作战”中，从430家报刊和图书申报单位中评选出来的70家数字出版转型首批示范单位，转变观念，调整机制，开拓创新，结合自身特点，整合相关资源，深耕市场需求，打造数字平台，构建产业链条，初步探索出了适合中国传统出版数字化转型的路子，形成了各具特色的转型发展新模式，对我国传统出版业全面的数字化转型具有极强的示范带动作用。

从70家转型示范单位的转型经验和转型亮点可以看出，只有清醒认识传统出版业面临的局面，前瞻性判断未来趋势，切实解决转型中存在的各种矛盾和问题，数字化转型工作才能取得历史性胜利，出版业才有光明的未来。

### 一、出版业进入新常态

#### ——传统出版最坏的时代，数字出版最好的时代

18年前，尼葛洛庞帝的《数字化生存》一书在中国出版。这本被翻译成40多种文字、在全球引起轰动的出版物，也让中国人初步了解了“数字化新世界”。而在当时，对于各行各业，包括传统出版业来说，尼葛洛庞帝所预言的一切似乎还遥遥无期，因为在该书写作完成时，连互联网的浏览器都还没有出现，而他却预言“信息技术的革命将把

受制于键盘和显示器的计算机解放出来，使之成为人们能够与之交谈，与之一道旅行，能够抚摸甚至能够穿戴的对象。”

但是今天——“信息的 DNA”正在迅速取代原子而成为人类生活中的基本交换物。“大众”传媒正演变成个人化的双向交流。信息不再被“推给”消费者，相反，人们或他们的数字勤务员将把他们所需要的信息“拿过来”，并参与到创造信息的活动中——预言正在成为现实。

### （一）进入互联网时代，颠覆与重建成为新常态

今天看来，尼葛洛庞帝想象的“数字化新世界”就是“互联网新世界”。互联网的跨界融合与颠覆，开启了全新的业态整合和重组，思想观念和思维方式的变革，是顺应变革的关键和前提，而技术创新、产品迭代则成为变革的“驱动器”，不断地淘汰，不断地衍生，不断地更替。

零售、娱乐、传媒、出版、电信、地产、金融、医疗、教育……，几乎所有的行业都面临被颠覆或者已经被颠覆，几乎所有的行业都在探讨如何避免被颠覆的命运。有人说：“互联网的摧毁式创新，正在颠覆世界。”

互联网上有段很经典的关于“跨界颠覆”的说法：“移动说，搞了这么多年，才发现，原来腾讯才是我们的竞争对手。”而对于出版商来说，竞争对手不再是其他出版商，而是那电商的互联网平台。“跨界的，从来不是专业的，全部来自于另一个领域！更便利、更关联、更全面的商业系统，正在逐一形成。”

世界一直是在变革中前行，一个时代的结束，意味着另一个时代的开始。每一次的前行都是进步，都是一些旧的腐朽的东西被新的推动时代发展的东西替代，从农业时代进入工业时代如此，从工业时代进入互联网时代亦如此。

柯达认为数码成不了主流，莱卡认为单反太笨重，索尼认为 MP3 音质太差，诺基亚认为安卓没有个性，微软认为人们对 Windows 别无选择，结果以它们被淘汰、被替代，以人们使用更为便捷、舒适的产品而告终。事实证明，“取代它们的，不是互联网，而是不接受互联网。”王石说。如果“银行不改变，我们就改变银行。”马云的底气，来自于上线 18 天便狂收 57 亿元资金存款的“余额宝”。

对于固守传统、因循守旧的人，互联网是洪水猛兽，而对于勇于创新、紧跟趋势的人，互联网是千载难逢的机遇。抱残守缺从来都不是美德，而打破旧秩序从来都不是破坏。雷军认为，互联网对传统行业的改造才刚刚开始。

“互联网是人类最伟大的发明之一，改变了人类世界的空间轴、时间轴和思想维度。”在首届世界互联网大会上，国务院总理李克强指出，互联网是大众创业、万众创新的新工具。

我国庞大的人口基数，使得互联网产业保持着高速的增长态势，已成为中国经济发展的重要支柱产业。2013 年我国互联网服务收入达到 6 470 亿元，同比增长 42%，预计 2015 年收入规模将突破 8 500 亿元，同比增长 34%；2013 年电子商务交易规模突破 10



万亿元，信息消费整体规模达 2.2 万亿元。

随着互联网技术的不断应用，以及与各行各业的融合，互联网已经成为经济发展的“催化剂”，为传统行业注入新的活力，加速传统行业改革进程。在可预期的万物互联的新世界，数字化将成为新常态，是一切事物的基础和标配，要么数字化，要么被数字化，除此之外别无选择。

## （二）生活方式完全改变，数字化生存成为新常态

早上起床打开 iPad 查收邮件，早餐时登录 Facebook、Twitter 和纽约时报 APP 看新闻，上班路上用智能手机听播客，工作时用 RSS 阅读器阅读信息，用即时通信软件聊天，下班回家做饭时用 Pandora 听音乐，晚餐后用 Xbox Live 打游戏、用 Netflix 看流媒体电影——这曾是《连线》杂志描述美国人一天的生活。仅仅两年多时间，这种生活似乎已经过时，网民的互联网生活已经变得更加丰富和多元。中国网民已经从最初用计算机打字聊天，进入到随时随地用手机淘宝、美团聚餐、滴滴打车、支付宝等新兴应用让移动互联网成为“人体器官”，而穿戴设备的兴起，让生活全面“互联网化”——全球 70 亿人口中，已有 30 亿人成为网民，他们每天的生活也大致如此。

作为一个出版物，《数字化生存》对今日世界及未来的认识和预测堪称高瞻远瞩，开启了人类认识世界的新思维、新视野。然而这些人们曾经赖以认识世界、遥望未来的书籍、报刊等出版物，也因人们生活方式的改变而面临革命性的改变——现实远比书本的预测来得更快更彻底——这种改变无处不在，以至于一些传统行业将被永久颠覆。

《数字化生存》是尼葛洛庞帝在《连线》杂志发表的 18 篇专栏文章的结集，他是这本一度濒临倒闭的杂志的投资人。《数字化生存》拯救了《连线》杂志，并被称为“跨入数字化新世界的指南”，但却无法挽回传统出版业逐渐衰落的颓势。人们与传统纸质阅读渐行渐远。

截至 2014 年 6 月，中国网民规模达 6.32 亿人，人均周上网时长达 25.9 小时；全国手机用户达 12 亿人，移动网络用户超过 8 亿人，中国正在全面进入移动互联网时代。

出版业的传奇故事并不是很多，但数字化却在这个行业创造出一个个传奇，如维基百科、亚马逊等。数字化让网络成为主要阅读媒介，随时随地的便捷阅读与购买让亚马逊、当当等网上书店加速扩张，而一批实体书店因此倒闭。2014 年，京东“618 店庆日”，将图书业务作为流量入口，仅一天时间就卖出图书 1 000 万册。

## （三）出版方式完全改变，公众参与生产传播成为新常态

用“一半是海水，一半是火焰”来描述出版业的现状和所面临的局面再恰当不过了——传统出版和数字出版，一个极度深寒，一个热火朝天。一方面，大批作品因为传统出版的种种限制而不能出版；另一方面，每个人都可能成为作者乃至作家，随时发表自己的作品。一方面，大批纸质书出版后即成库存，少人问津；另一方面，人们随时随地获取并阅读自己喜爱的图书，并传播分享。

互联网颠覆了出版方式，让传统出版难以生存，同时也打破了出版业的各种壁垒，让“出版”空前繁荣。

截至2014年7月，维基百科全球所有285种语言的独立运作版本已突破2100万个条目，总登记用户超过3200万人，总编辑次数超过12亿次，平均每天有超过80万人次浏览，全世界总共有近3.65亿名民众使用，已成为规模最大且最为流行的网络工具书。这个几乎是全世界各个国家、各个种族、使用各种语言的人共同“出版”的“网络百科全书”，让出版了244年、发行了700万套纸版的《大英百科全书》不得不宣布停印，转型电子版。

网络问答社区“知乎”在上线三周年时发起的一场出版众筹，被出版业津津乐道。它仅仅在美团网上发了一个预告：招募1000位联合出版人，每人支付99元的众筹款，就可以在这本正式出版的书上印上自己的名字，成为该书的“出版人”。10分钟不到，限量的1000本被粉丝一抢而空。有评论说：这卖的哪是书，分明是荣誉感和归属感！

传统的出版流程，从选题申报到立项，从签署合约到编辑加工，从三审三校到排版，从出片到印刷，再到物流配送，整个流程一般需要3个月到半年时间。在传统出版的产业链中，由出版商主导，以图书为核心的出版运营模式，正在被开放式生产、全渠道流通、互动式写作、高用户体验的网络平台替代。

以盛大文学、起点中文为代表的网络平台，聚集了数以千万计的阅读者和写作者，一次文学大赛的参赛长篇小说数量多达数万部，超过中国有史以来长篇小说总和。这样的平台让作品的出版和阅读成本几乎可以忽略不计。在传统出版江河日下，一大批专业及业余作家为作品的出版发愁的时候，南派三叔、唐家三少、当年明月等一批网络写手却在互联网世界呼风唤雨，作者与读者互动进行写作，与读者共同完成作品，完全契合读者需求，由此产生的数百万甚至上千万的点击阅读量让传统出版望尘莫及。

随着智能手机和4G网络的普及，移动阅读增长迅猛。手机“阅读神器”书旗小说、掌阅的APP下载量均已超过2亿次，排名前十的手机阅读器的下载量均超过5000万次，这意味着手机阅读面临爆发式增长。在书旗小说、掌阅上发表的小说，下载阅读量动辄以数百万计，对于发行三五万册便是畅销书的传统出版来说，这样的数字让人既眼红又无奈。

实体书店的畅销书，电视台的热播剧，互联网上的劲爆网游，创意新奇的动漫产品，很多都源于网络——先在网上大热，然后被出版商看中，进行系列产品开发生产，再在线上线下热卖，很多编辑已经将网络作为寻找好创意、好选题、好书稿的最佳平台。传统出版已经成为数字出版产业下游链条上最末端的一环，产业链融合、商业模式融合，已经成为数字出版时代的历史潮流和大势所趋。

《2014年全球出版业发展趋势》显示，全球出版业中，图书的市场规模是最大的，达到1510亿美元，美国以占比26%排名第一，其中美国成人虚构类电子书销售比例已经接近其电子书市场规模的30%。图书销售巨头亚马逊推出Kindle阅读器后，图书销量当年同比增长3倍，电子书销量4年时间便超越了纸质书15年的销售业绩。

中国以 12% 的市场规模，在全球出版业排名第二。数据显示，中国的数字阅读率从 2011 年的 38.6%，2012 年的 40.3%，到 2013 年的 50.1%，呈逐年上升趋势；而阅读人群中，18~29 岁的数字阅读人群，已经占到了 49.3%。中国数字出版上升迅速，空间巨大！

#### （四）运营模式完全改变，“内容+服务+体验”成为新常态

《新闻周刊》被出售和停印是出版业的标志性事件。在被华盛顿邮报公司以 1 美元的低价出售之后，这本杂志宣布停印纸质版，全面数字化。尽管自 2014 年 3 月开始，其印刷版本又在美国和欧洲发行，但首期年发行量仅仅 7 万份，目标是在美国及世界其他地方共发行 20 万份。对于这个年发行量曾经达到 330 万册、名为《新闻周刊》的杂志来说，这个数量太少了。

在《新闻周刊》80 多年的出版历史中，它只需要秉承自己“新闻本质”的出版理念就够了，这足以使其成为全球顶尖媒体。但是，当它认识到：“新闻，是读者需要知道的重要事情”时，时代已经变了，纸质刊物已经无法完全做到这一点，因为有了 Facebook、Twitter，有了维基百科、亚马逊。

全球杂志都面临同样的命运，《读者文摘》曾几度申请破产保护，而《电脑世界》、《德国金融时报》等一批著名期刊停刊。美国杂志销量以两位数下降，到 2012 年时，单本销量同比已经下滑至 10 年前报摊销量的一半，以至于美国邮政停止了期刊周六投递业务。

传统出版销售内容和广告的商业模式，被互联网的免费模式彻底颠覆，互联网上海量的免费信息让信息生产变得简单，同时让专业生产贬值。在传统媒体上“一半的广告费被浪费”的同时，在谷歌和百度上，广告主能够准确地知道自己的广告被点击浏览了多少次，用户是谁，对广告的反应如何，他们可以提供给用户最需要的信息，让用户更舒服。

继《新闻周刊》之后，华盛顿邮报公司又将有着 137 年历史的《华盛顿邮报》及其旗下数家地方报纸出售给了亚马逊 CEO 贝索斯个人。47 次获得普利策奖的《华盛顿邮报》，曾是全球众多出版人、媒体人的“偶像”，而现在，“偶像”却是那个叫贝索斯的人。

贝索斯被一些出版商称作上帝，认为他拯救了出版业，而被另外一些人称作魔鬼，认为他摧毁了出版业。亚马逊的去中介化让大批出版商和书店倒闭，但同时让数字出版空前繁荣。传统出版必须经历写作、印刷、代理、销售的各个环节，而亚马逊让出书的人、印书的人、卖书的人、代理书的人都无事可做，直接给作者提供平台。贝索斯指示研发阅读器的负责人：让所有卖纸质书的人失业，“因为所有的传统出版人都是妨碍用户的，他们阻碍了创新。”

在未来，决定一本书是否做成纸质书的是读者，而不是出版商。亚马逊已经推出了一项服务：读者可以为自己想要出版发行的书籍投票，而亚马逊会根据投票结果出版。贝索斯还设想让志愿者和专业记者合作，共同完成新闻事件的报道，彻底颠覆新闻业。实际上，这一点，《赫芬顿邮报》已经做到了，他们的“公民记者”已经参与到包括“总

统大选”这样的重大新闻报道中，从各个地方、各个角度为公众提供全方位的报道。

数字化出版绝不仅仅是将内容数字化，然后通过互联网渠道传播，而是从创意、生产、营销等整个系统对出版生态的颠覆。未来最具核心竞争力的，不再仅仅只是内容。这不是电子书取代纸质书，线上书店取代线下书店的革命，而是“内容+服务+体验”的整个出版系统的变革。

### （五）跨界融合，传统出版与数字出版此消彼长成为新常态

有数据显示，全球纸质报纸发行量在 2009—2013 年的 5 年间下降了 2%，而付费数字报纸发行量增加了 60%，5 年中涨幅超过 2000%。与此同时，全球纸质报纸广告额 5 年间下降了 13%，而报纸的数字版广告相比 5 年前增加了 47%。中国 70 个城市各类报纸零售总销量 2014 年上半年同比下降 18.07%，截至 2014 年三季度广告投放同比下降 16%，而互联网广告投放同比增长了 38%。

一降一升，一跌一涨，一冷一热，这就是传统出版与数字出版的“冰火两重天”。

《连线》杂志近年来出版了一系列畅销书，除了《数字化生存》，还有《失控》、《长尾理论》、《免费：商业的未来》等，他们认为，《连线》存在的唯一前提是：数字化革命将深刻改变人类生活，而这本杂志正是从人的角度来探讨技术，以及技术对政治、经济、文化、社会和伦理道德带来的冲击。

央视热播纪录片《互联网时代》这样描述：一家微博网站一天内发布的信息就超过了《纽约时报》60 年的信息总和；全球最大的视频网站一天上传的影像可以连续播放 98 年；互联网两天积累的信息量，就相当于人类历史留下的全部记忆。

互联网大潮一浪高过一浪，从门户到游戏到社交到电商，未来直至万物互联。传统出版业的优势和特点，在数字技术面前不堪一击。1.0 时代的门户网站，颠覆了信息的传播方式；2.0 时代的社交网站，变革了信息的生产方式；而电商则改变了人们的消费习惯，冲击了出版业的运营模式，给传统出版业致命一击。2013 年 5 月，中国电商巨头当当与京东的“零元电子书”价格大战，完全不顾及本是主角的出版商的感受。然而“渠道为王”的电商时代，世界第一的纸质书库存量现状，让传统出版业只能就范。这种让传统出版商“割肉”，让传统书店关张的事情，亚马逊已经做了很多年。

几乎所有的商品，仅靠销售已经无法达到目标，展示、推介、体验、互动贯穿于销售的整个环节，以展示类广告为主要营收模式的传统媒体由此力不从心。小米手机从开始研发，到上市销售，再到目前成为全球第三手机品牌，除了在春晚做过一次广告外，几乎没有做过广告。因为它有自己的电商平台，目前已经是国内电商第三平台了。不做广告怎么有知名度、美誉度？怎么卖产品？这是传统企业无法想象，也无法理解的。

电商即媒体，好电商一定是好媒体，因为它具备了媒体的所有属性和功能；电商即渠道，好电商一定是好渠道，因为它完全替代了传统的营销渠道。电商和出版这两个看似不搭界的行业，也自然而然地、紧密地融合在一起。要么电子商务，要么无商可务，出版业概莫能外。

这就是传统出版业面临的现实——在享受数字化种种好处的同时，也身处数字化带来的窘境，以何种态度和作为面对这个时代，决定着未来的命运。

对于传统出版来说，这是最坏的时代；对于数字出版来说，这是最好的时代。技术、内容、产品、市场的逻辑再造与模式变革，都蕴藏着巨大的机遇。一切才刚刚开始，一切皆有可能。正如尼葛洛庞帝所说：“预测未来的最好办法，就是创造未来。”

## 二、转型要攻哪些关

### ——中国传统出版数字化转型需要解决的问题

中国传统出版业的数字化转型，不仅仅是内容产品的数字化，也不仅仅是传统出版生产、流通、消费过程的数字化，而是思想观念的更新、思维方式的转变，要积极拥抱新技术，融入互联网，布局云计算、大数据等发展战略，从产品生产、运营流程、出版观念和商业模式等各个环节，进行全产业链的系统性、革命性改造。

在传统出版 10 余年的数字化转型探索中，传统出版单位进行了各种积极的尝试，大胆开拓，勇于创新，产生了很多好的模式，好的做法，同时也面临很多问题，例如，思想观念、体制机制、技术研发、人才储备、思维模式、流程再造、商业模式、产品标准、版权保护、产业链打造、数字生态建设等。各个方面都需要进行系统性改革，从顶层设计，到战略布局、技术突破，实现数字化转型的战略目标。

#### （一）思想观念必须引领数字化转型

传统出版与数字出版最大的障碍来自哪里？从 10 余年的转型经历来看，首先是思想观念的保守和滞后。传统出版向数字出版转型的发展战略，在“十一五”期间就提出了，但在具体落实上却严重滞后。一些单位对数字化趋势判断不清，从思想上轻视，在行动上抵制，在落实上敷衍，从而丧失黄金转型期，被动“挨打”。

互联网诞生时间不算长，登陆中国刚刚 20 年，但它在政治经济、社会民生等各个方面掀起的翻天覆地的变革却以迅雷不及掩耳之势横扫各个领域、各个行业，以及每一个个体。在如此迅猛的变革中，很多传统出版单位不仅没有顺应时势，反倒固守旧的思维、旧的模式，甚至公然进行抵制和对抗。

思想观念的滞后，体现在行动上的战略缺失，战术随意。自 1995 年开始，一批出版单位，主要是传统媒体，以其专业的敏感度，敏锐感觉到了互联网的好处，开始建设自己的网站。但这些网站，基本都是传统纸质版的“电子版”，不过是换了个介质而已，新瓶装旧酒。到 1998 年，以新浪为代表的商业互联网公司，开启了互联网的门户时代，让信息传播模式焕然一新，却让传统媒体的传播方式受到极大冲击。

但是，传统媒体并没有认真研究这种冲击的深远影响，从思想上依然是“大哥思维”，认为网络媒体不入流、不权威、不可信，只是依赖传统媒体内容，必须进行坚决抵制。

2005年,30余家都市报结盟,并发布《南京宣言》,号召“全国报界联合起来”抵制商业网站。2014年,移动新闻客户端“今日头条”再次遭遇被数家传统媒体联合起诉、抵制的事件。然而,事实证明大势不可违,最终结果都是传统媒体妥协,并与新兴媒体展开了更广泛的合作,包括提供内容、开展活动、互为链接等。

在传统出版界心目中,“内容为王”的观念根深蒂固,认为网络只是渠道,只是工具,必要时可以用,必须用时用就是了。从出版的产业价值链分析,内容确实是价值链的上游产品,是整个产业价值链的核心。但是互联网不仅仅是渠道,更不仅仅是工具,它逐渐形成了自己的“网络帝国”,有了规模堪比“国家”的庞大的网民群体,建立了自己的规则秩序,形成了完整的生态系统。当很多人从思想上接受这一点的时候,已经错过了最佳转型时机。

## (二) 体制机制必须保障数字化转型

传统出版单位基本是行政事业化运行体制,在管理机制、创新机制、市场机制、人才机制等方面,行政的影响多于市场的规划。进行公司化改革之后,计划经济的影子还不能完全消除,又必须进行市场化运作,实际上是计划市场经济的混合体。这直接导致传统出版单位不能完全以市场为导向、以读者为导向进行产品设计和生产,缺乏活力,创新乏力,也使得很多传统出版单位的数字化转型,仅仅只是内容的数字化,很难进行产业链的搭建,相关服务的延伸。例如,我国很多传统媒体,依然是与门户网站、新闻客户端运营公司合作,依靠内容数字化获取一点收益,或者建立自己的网站、开通电子版收费,这种运营模式显然无法支撑传统媒体。

国家新闻出版广电总局为加快出版业体制机制改革,于2014年10月印发了《深化新闻出版体制改革实施方案》,认为目前影响新闻出版业深入发展、出版产业进一步做大做强的主要原因,仍然是体制机制的制约。

国家新闻出版广电总局规划发展司司长余昌祥解读说,实施方案重点在完善新闻出版管理体制、增强新闻出版单位发展活力、建立健全多层次出版产品和要素市场、推进出版公共服务体系标准化和均等化、提高新闻出版开放水平等方面。着眼于创新和完善新闻出版体制机制,推动市场经营主体、公共服务主体、行政管理主体,各归其位、各行其是、各尽其责、各展其长,持续推动新闻出版业繁荣发展。

这些改革措施,正是对传统出版业现行体制机制的“对症下药”。

## (三) 技术研发必须匹配数字化转型

对于传统出版业来说,“技术”这个词和印刷工人联系比较多,和编辑、销售都关系不大。但在数字出版时代,“技术”却是市场致胜的关键,前沿技术甚至核心技术,是数字化转型必须具备的力量。

谷歌、百度的搜索引擎技术改变了人们对信息查询的方式,而仅仅上线一年多,便累计用户达2亿人以上,日均活跃用户2000万人的“今日头条”颠覆了信息编辑和分

发方式。很多人将“今日头条”看作新媒体，实际上，它是一款基于数据化挖掘的个性化信息推荐引擎，自身不生产内容，只做信息聚合与分发，可以根据每个人的兴趣、职业、性别、位置等多达千万个维度进行个性化推荐，而且无须进行设置。

“今日头条”的神奇之处在于：它的实时海量数据处理构架，根据用户的行为分析，0.1秒内计算推荐结果，3秒完成文章提取、挖掘、消重、分类，5秒计算出用户兴趣，10秒内更新用户模型。这种以“秒”为单位的信息处理速度，是人工编辑绝对无法完成的任务。

“今日头条”与美国的新闻聚合网站 BuzzFeed 有相似之处，其内容都通过特定算法进行传递。BuzzFeed 被称为“媒体行业的颠覆者”，它从数百个新闻博客那里获取订阅源，通过搜索、发送信息链接，为用户浏览当天网上的最热门事件提供方便。它的核心竞争力是专属内容管理系统，这套系统被不断重新设计、管理和升级，以鼓励读者在社交网络进行分享。国内单向传媒的 APP “微在”、《中国新闻周刊》即将推出的 APP “有意思”，都是复制这种模式。

利用自动撰写新闻稿件的软件系统，可以以每秒 2 000 篇的速度自动撰写新闻稿件。Automated Insights 公司利用机器写作革新内容服务的生产方式，2013 年生产了 3 亿个报道，2014 年超 10 亿个。一场 4 小时的体育比赛中，它们可以编写出比 ESPN、CBS 及 FOX 还要多的报道文章。

#### （四）人才储备必须适应数字化转型

在计算机开始应用的时候，编辑需要掌握的主要技能是打字；在互联网开始应用的时候，编辑需要学会的主要技能是上网；而在数字化时代，编辑需要掌握更多的知识和技能，例如，多媒介融合，多介质分发，多平台应用，等等。

在传统出版环境下，出版从业人员只要文字功底扎实，编辑业务能力合格，便能适应行业需要。但在市场化、公司化进程中，掌握各种新媒体出版知识，具备全方位的市场营销能力、社交公关能力、信息检索能力、多媒体转化能力等，是对出版人的常规要求。

传统出版向数字出版转型，对出版人提出了更高的要求，是否具备互联网时代的思维方式、行为习惯、创新要求，是否懂市场、懂技术，了解用户需求，便尤为重要。

很多传统出版单位以往的数字化模式是与第三方技术团队合作，进行网站建设、移动客户端开发、产业链搭建，将纸质内容授权技术公司进行数字化转化，在网站、移动端或者第三方平台发行流通。但现实情况是，第三方技术团队大都以网络、软件技术人员为主，对出版业缺乏了解和理解，只能进行单纯的数字转化；原有出版团队缺乏数字化知识、数字化思维，仍在以传统模式进行产品的设计和生产。这就导致了产品研发、生产和数字化转化实际上是在传统出版与数字出版间徘徊，不能实现全面的、系统的数字化，而仅仅是内容的数字化，对读者的需求和心理把握不准，互动与体验欠佳。

目前，传统出版单位开始积极组建适应数字化出版所需的团队，引进、储备、培养数字出版所需的人才，这是转型能否成功的前提，也是传统出版单位未来发展的需要。

### （五）商业模式必须支撑数字化转型

传统出版业的商业模式简单而直接，只是内容销售，而报刊则可以进行二次销售——做大发行量，提高影响力，卖内容，卖广告。

在数字化转型过程中，传统出版业都纠结于一个非常现实的问题——是收费？还是免费？以传统媒体的思维习惯，网络平台无非就是渠道和工具，可以像纸质版一样，做大流量，集聚读者，卖内容，卖广告。

当网络媒体平台、网络文学平台以免费模式集聚数百万甚至上千万读者时，对内容收费显得不合时宜而且不切实际。传统媒体与网络等新媒体长期纠缠的事情是：付出巨额成本生产的内容，凭啥免费呢？！纠缠的结果，网络媒体象征性地支付一些费用，然后传统媒体可以借助网络媒体做宣传，扩大影响，更好地卖内容，卖广告。

默多克的新闻集团曾计划对旗下新闻网站实施收费，但调研公司对美国和欧洲 16 个国家 1.68 万名网民的最新调查结果显示，全球 87% 的网民不愿为网络内容付费。《连线》杂志主编克里斯·安德森在其《免费：商业的未来》一书中说：“人们愿意为节省时间买单，人们愿意为降低风险买单，人们愿意为他们喜欢的东西买单，人们愿意为获得相应的身份或地位而付出金钱的代价……”但人们不愿意为信息买单，因为信息随时随地俯拾皆是，门户网站的衰落便是明证。

《纽约时报》、《华尔街日报》等媒体的“付费墙”模式一度是媒体热议的话题，该模式想证明“内容为王”，“消失的是纸，永生的是报”，其实它依然是“传统媒体思维”的延续——卖内容，卖广告。事实证明，情况越来越不容乐观，有数据显示：《纽约时报》2013 年的订阅收入为 8.2 亿美元，相比 2006 年的 8.9 亿美元还要少。而广告收入持续下跌，订阅收入毫无起色让“付费墙”模式难以为继。

数字化转型走在前列的浙报集团，经过几年的转型尝试和摸索，总结说：新闻是挣不来钱的，纯内容是换不来钱的。他们转型的支撑，来自于网络游戏和传媒梦工厂的互联网产品。

免费，是互联网自诞生之日起便延续至今的商业逻辑。很多人在使用互联网产品（如 QQ、搜索、杀毒、游戏）时从未付过费，而且已经习惯了免费。师北宸在《别想赢利了，新闻将成为移动时代的基础服务》一文中说，新闻产品在移动互联网上与邮箱所起的功能类似，无法赢利，只能积累用户、黏住用户，让他们为增值服务买单。目前看来，这些增值服务包括本地生活服务、电商导流、垂直 O2O 等。

而在图书出版领域，将优质的图书内容产品向影视、动漫、游戏等产业扩展延伸，打造以核心产品为主的产业链条正在成为新商业模式。例如，郭敬明的《小时代》系列，韩寒的《后会无期》，辛夷坞的《致我们终将逝去的青春》，图书销量和电影收视率双双飘红。

尽管在商业模式的探索上，国内外出版业都在进行积极的探索和尝试，也形成了一些切实可行的运营模式，取得了明显的效果，但对于每一个出版单位来说，自身优势、



持有资源、资金实力、行业特性等各不相同，不可能一剂药治百病，还需要结合自身特点去深入分析。

## （六）思维方式必须顺应数字化转型

一度，“互联网思维”是各行各业的热词，以至于妇孺皆知，街谈巷议。没有互联网思维，意味着要么止步不前，要么被闯入者颠覆。

什么是“互联网思维”？搜索引擎给出的解释是：“在（移动）互联网、大数据、云计算等科技不断发展的背景下，对市场、对用户、对产品、对企业价值链，乃至对整个商业生态进行重新审视的思考方式。”概括起来，就是顺应互联网时代特点的思维方式。

新媒体专家、新浪商学院首席讲师申晨认为互联网思维仅仅是一种思考方式，就是把传统商业做到极致。他从方法论和世界观两个方面对此进行解读，认为互联网思维的“方法论”是“树概念、定用户、立场景、讲故事、强体验、引传播”；其“世界观”是“数据驱动、跨界思维、基础免费、简单至上、入口为王、粉丝经济”。

这两年声名鹊起的小米手机、雕爷牛腩、褚橙，其产品的研发、生产、营销等流程，就是互联网思维主导下取得辉煌战绩的成功案例。

这个概念已被各行各业广泛认可。柳传志在《写给朋友们的一封信》中告诫企业家们：能不能在你的行业中、企业中，引入互联网思维及成果进行创新、突破，不再是“吃得好不好”的问题，而是“会不会饿死”的问题。

这个看似简单的概念，具体做起来却是一个系统性工程。有没有互联网思维，能否按照互联网思维进行战略规划、产品研发、市场营销，是能否在互联网时代生存、发展的关键。我们能看到的互联网思维模式的典型代表，便是小米。尽管这个概念是由李彦宏最早提出的，但将其发挥到极致的却是雷军。十几个不懂手机技术的人用短短4年时间能将小米做成全球第三大手机品牌，国内第三大电商平台，不能不说是互联网思维的巨大作用。

实际上，很多人并不知道小米还有一个互联网平台，称为“多看阅读”。这个已经做了几年的图书阅读平台，与国内300多家出版商合作，到2014年三季度，已经聚集了5万本正式出版物，每一本书单独分成。他们的目标是通过很强的技术手段，把传统出版物数字化。

传统出版业不知道有了互联网思维能怎么样，但却清楚地知道没有互联网思维是什么样——按部就班地依照流程进行选题策划、申报、组稿、编辑、印刷、物流、销售、库存——所有的工作环节都只围绕“产品”开展。但在互联网思维模式下，用户至上、体验为王、即时互动、免费使用、大数据应用成为常态，单纯的单向产品供应，完全不适应互联网时代的多向需求。

“互联网思维”的颠覆性强大而激烈，网络上流传的段子形象地描述了互联网思维下企业的欢喜与悲哀——苹果PK三星，诺基亚消失了；谷歌PK百度，雅虎消失了；360PK金山，卡巴斯基消失了；微博PK微信，开心网消失了；淘宝PK京东，当当消失了；跟

小米 PK，很多手机厂商快消失了！

消灭你，与你无关！这便是互联网的残酷之处。诺基亚被微软收购时，CEO 约玛·奥利拉最后说了一句话：我们并没有做错什么，但不知道为什么，我们输了。

处于集体焦虑中的传统行业，包括传统出版业，在享受互联网伟大的同时，也要面对互联网的迷茫。马云和王健林的电商之赌，雷军和董明珠的模式之赌，看似商业模式之争，实际上是思维方式之争。而互联网思维，似乎是走出迷雾和沼泽的“灯塔”。

### （七）版权合作必须有利于数字化转型

互联网时代，内容在各种网络平台自由流动，原创内容被反复复制传播，但归根结底，技术是手段，平台是载体，内容是核心。在转型数字化、延伸产品链、形成产业链的过程中，内容始终处于生态链的顶端，始终是出版的灵魂。

传统出版最核心的价值是“版权”，无论是都市报结盟抵制新浪等商业网站，还是传统媒体集体状告“今日头条”，都源于版权。所以，对数字版权保护法制化，使内容流通商业化，才能确保出版业数字化转型的市场秩序和规则，使数字化转型有序、健康地发展。

中国新闻出版研究院发布的“2012 年中国版权产业经济贡献”的调研成果显示，2012 年，我国版权产业的行业增加值为 35 674.15 亿元，占全国 GDP 的 6.87%。版权产业已成为国民经济的支柱型产业，但我国仍属于版权产业劳动生产率中等国家，劳动生产率不高、劳动密集型的产业特征仍较明显。

传统出版社的数字化转型滞后于市场发展，而网络平台的内容质量由于作者进入门槛低而导致良莠不齐。传统出版业在数字化转型中，不妨先借船出海，以自身的优质内容与网络平台合作，结合网络平台的先进技术和运营模式，实现双赢。并在此基础上，开发更多的优质内容产品，搭建自身的数字平台，这是比较直接、高效、低成本的路径。

而目前大部分传统出版单位却“抱着金碗讨饭吃”，像传统媒体抵制网络媒体一样，对网络平台持有敌意，宁愿自己耗时费力慢慢做，也不愿意进行全方位的融合合作。这就形成了传统出版单位海量的优质内容无法数字化，而网络平台的优质内容却极度匮乏，造成知识传播低水平、低效率地运行。

未来出版的核心是占据内容，进行版权分销。版权衍生价值将成为出版营收的核心。传统出版与数字出版的融合，并非是被取代了，而是开启了新的出版商业模式，并在其中继续发挥重要作用。

传统出版业应该以更开放的心态，更市场化的观念进行版权合作，盘活优质资源。可以跨平台、跨行业、跨体系地进行各种形式的合作与开发，激活数字出版这一盘大棋。

### （八）资本运营必须满足数字化转型

浙报传媒目前是出版业数字化转型的领跑者，而他们做的最关键的事情，就是收购了边锋和浩方两家游戏公司，这笔交易的金额是 35 亿元人民币。这两家游戏公司为浙报传媒数字化转型奠定了基础，提供了丰厚的利润和互联网运营经验，以及数字化转型模式。

这两年，收购的新闻层出不穷，大都发生在互联网企业，涉及金额都以数亿计，而且很多还是美金。例如，最近腾讯文学与起点中文网的“合作”，传闻交易的金额在40亿~50亿元人民币；2014年6月，“今日头条”拿到1亿美金投资；2014年11月，皖新传媒以1.57亿元人民币入股蓝狮子图书；而传媒界黑马“澎湃新闻APP”，投资额是4亿元人民币。

这个投资入股的名单可以拉得很长，几乎涉及各行各业及各个领域。在互联网时代，这些行业和领域，与出版业交集甚多。几乎各行各业都需要有自己的“新媒体”。

公众形容互联网公司的投入是“烧钱”，而“烧钱”的背后是高增长和高增值，还有高利润。目前，传统行业的竞争，不是行业内的竞争，也不是企业间的竞争，而是与互联网的竞争。这就意味着，如果不能像互联网公司那样“烧钱”，就绝无跑赢互联网的可能。

目前，传统出版单位的数字化转型，大都处于传统内容数字化、数字化平台搭建、数字化产业链条整合阶段，大规模的系统化变革尚未开始，所以在投资方面还是小打小闹，千八百万元、几百万元，甚至几十万元、几万元投资一个数字化项目或者启动一个新项目的现象比比皆是。钱少未必办不成事，但是钱少肯定意味着布局小，布局小就很难在互联网战场攻城略地。

互联网时代的投资规则已经完全改变，新技术、新模式的产生让“入门费”越来越高，而进行系统的数字化改造，需要丰富的资金储备和融资渠道，这是传统出版业必须补习的又一门重要课程。

### 三、榜样的力量

#### ——首批全国传统出版单位数字出版转型示范评估工作的意义、方法和数据洞察

国家新闻出版广电总局（新闻出版总署）自2012年启动的“全国传统出版单位数字出版转型示范评估工作”，是从国家层面指导传统出版单位数字化转型的一次“集团化战役”；是在传统出版业集体遭遇行业性衰退时，发起的一次“总攻”；也是在文化大繁荣、大发展的时代背景下，巩固和加强中国文化实力的“国家战略”。

对于传统出版单位来说，抓住示范评估工作的重大机遇，是从“单兵作战”转向“抱团突围”的绝佳时机，可以从更广阔的视角、更宽大的平台、更丰富的资源中去寻求突破和合作，更快、更好地整合自身资源，发挥既有优势，寻求面向未来的可持续发展路径。

本次示范评估工作经过评估指标体系开发、业界数据资料申报、按照评估体系进行综合评估、立项机关向全社会公示等环节，最终在430家报纸、期刊和图书申报单位中评选出70家数字出版转型首批示范单位。这70家单位结合市场需求和自身特点，在数字化转型方面探索和积累了切实可行的经验和模式，有些经验和模式可操作性强，具有可复制性，能够引领和示范全国传统出版单位整体进行数字化转型，实现中国出版产业的全面数字化，更好地传播和弘扬中国文化，推进文化大繁荣、大发展。

## （一）示范评估工作的意义

### 1. 践行国家战略

从战略高度进一步明晰我国传统出版业向数字网络出版突破的方向与重点，是关系到对我国传统出版单位数字出版转型进程及成果的科学客观评价，关系到未来传统出版单位数字出版转型的发展方向。

在“十一五”时期，国内传统新闻出版业就顺应数字化、网络化传播的潮流，大力发展数字出版在网络业务、电子书、手机报、多媒体数字报纸、电子商务，以及全媒体出版平台、专业知识数据库等方面积极实验，积累了很多数字出版经验。但目前，仍普遍面临着“商业模式”、“大众阅读习惯”、“数字内容产品的标准”、“数字版权保护”、“关联产业的共赢合作”、“人才储备”、“组织结构和业务流程重塑”和“技术选型与开发能力”等瓶颈问题。

如何进一步深刻认识新传播技术给传统出版带来的机遇与挑战，有效地将传统出版的品牌价值平滑转移到技术驱动的互联网和移动互联网平台上来，成为“十二五”时期我国传统出版业必须冷静思考并回答的问题。

《国家“十二五”时期文化改革发展规划纲要》明确指出，“加快发展文化创意、数字出版、移动多媒体、动漫游戏等新兴文化产业”，“支持电子信息产业研究开发内容制作、传输和使用的各类电子装备、软件和终端产品，支撑文化产业发展”。

全国传统出版单位数字出版转型示范评估，是国家层面比较权威的工程，关系到对我国传统出版单位数字出版转型进程及成果的科学客观评价，关系到未来传统出版单位数字出版转型的发展方向。通过一个全面、科学、适用的评估指标体系对出版单位的数字化转型进行评估，挖掘出一些亮点，把握一些规律，能够为未来建立传统出版向数字出版转型的国家标准提供一些参考。

### 2. 顺应产业要求

“十二五”是我国数字出版产业形成健全完备的产业格局、清晰有效的商业模式和稳定并不断扩大的市场关键时期。站在全行业发展的宏观格局上进行评估，关系到整个产业未来价值链的建设、商业模式的探寻这样一个成体系的阶段性的检验。

按照国家新闻出版总署《关于加快我国数字出版产业发展的若干意见》要求，到“十二五”末，我国数字出版总产值力争达到新闻出版产业总产值的25%，整体规模居世界领先水平。在全国形成8~10家各具特色、年产值超百亿元的国家数字出版基地或国家数字出版产业园区，形成20家左右年主营业务收入超过10亿元的具有国际竞争力的数字出版骨干企业。到2020年，传统出版单位基本完成数字化转型，其数字化产品和服务的运营份额在总份额中占有明显优势。

由此可以预见，我国新闻出版业必将在数字出版领域获得突破式发展。纵观国内外产业转型升级经验，依靠产业内的个体组织进行单打独斗式的探索和创新成效甚微，而政府的引领、国家的扶持及行业组织的作用至关重要。

国家新闻出版广电总局、财政部发布《关于推动新闻出版业数字化转型升级的指导意见》指出：“通过三年时间，支持一批新闻出版企业，实施一批转型升级项目，带动和加快新闻出版业整体转型升级步伐。基本完成优质、有效内容的高度聚合，盘活出版资源；再造数字出版流程，丰富产品表现形式，提升新闻出版企业的技术应用水平；实现行业信息数据共享，构建数字出版产业链，初步建立起一整套数字化内容生产、传播、服务的标准体系和规范；促进新闻出版业建立全新的服务模式，实现经营模式和服务方式的有效转变。”

现在的数字化转型还处于探索阶段，有很多系统化的环节需要加强和提升，针对传统新闻出版产业的数字化转型指出重点方向和有推广价值的典范经验是新闻出版管理机构的重要工作之一。因此，需要站在全行业发展的宏观格局上来确定这个指标体系。国家行业主管机关这次评估的目的，不是单纯地对某一个项目的评价，也不是对某一个互联网创新项目的推优，而是关系到整个产业未来价值链的建设、商业模式的探寻这样一个成体系的阶段性的检验，也是政府做这样一个评估示范工程的意义所在。

### 3. 满足行业需要

随着出版业改革的进一步推进，一大批出版单位将通过转企改制、变革资本结构和管理体制来形成有利于复合型人才成长的激励机制，构建专业而丰富的新闻信息内容、多媒体、多介质的出版渠道和复合出版的综合性传媒企业集团的格局。

随着数字网络技术的发展和新媒体的不断涌现，传统出版业非常渴望向数字化转型升级，也在积极进行数字化转型探索和尝试。然而，转型的方向和路径，新的出版产品和服务模式的优劣是否适应未来发展要求和市场需求，整个出版行业都需要有清晰认识。通过出版转型示范评估这个项目，借此有利时机积极推进数字化转型升级工作。在已有创新实验的基础上，经过总结和反思，一批有实力、有市场、有创新价值和普遍推广意义的转型创新项目和创新单位对全行业具有极强的引领和示范作用。

评估工作形成的数据资源，是一个非常宝贵的富矿，把它数值化后再横向、纵向地进行比对，对推动出版单位数字化转型，具有重要的参考意义。

### 4. 适应市场需求

总结出具有带动示范作用的转型新模式，就能对出版企业的数字化转型有一个比较清晰的方向指引，进而进行适应市场需求的议程设计和战略战术制定。

从现实来看，我国数字出版经历了 10 多年的探索 and 不断尝试，目前走到了更为关键的当口，不论是从外在的读者需求，还是企业自身发展需要，传统出版企业的数字化转型势在必行，并已经到了不得不做、必须加紧步伐做的时候，这是必须要面对的趋势。

我国的数字出版转型和国际同行相比有很多方面呈现不同的形态，包括产品样式的不同，以及由于体制机制的个性化所导致的转型速度、商业模式的差别。通过评估，对整个行业进行一次普查和体检，了解现阶段我国走在大路上的这支由传统出版向数字出版转型探索的“大军”的现实状态。

作为较早开展数字出版实践的出版企业，在数字化转型方面，理所当然地走在了很多

传统出版企业的前面。通过对比他们走过的路径，找出他们之间的相同或不同点，以及有迹可循的一些转型规律，总结出具有带动示范作用的转型新模式，就能对出版企业的数字化转型有一个比较清晰的方向指引，进而进行适应市场要求的议程设计和战略战术制定。

## （二）示范评估工作的方法

### 1. 遵循实事求是原则

目前，我国数字出版到了关键时期，而我国的数字出版转型和国际同行相比在很多方面存在着差别，所以一定要实事求是，了解现阶段传统出版向数字出版转型探索的真实现状。

我国传统出版单位，无论是出版社、杂志社、报社，还是报业集团，在整个出版转型过程中都面临三个阶段：一是内容的数字化，二是业务的数字化，三是组织运营的数字化。内容数字化就是“内容为王”，是优质内容的电子化和数字化；业务数字化是立体的业务，包括各种各样的新模式；组织运营的数字化是经过一段时间的探索后总结出来的数字化转型探索的 3.0 版本。这就决定了要从战略一直到市场表现成体系地界定业务维度，要尊重事实，用事实说话。

### 2. 组建政产学研专家团队

数字化转型还处于探索阶段，有很多系统化的环节需要加强和提升，应站在全行业发展的宏观格局上确定指标体系，然后寻找对应的专家。示范评估工作在刚性指标体系的约束下开展，设立的结构板块，也是专家构成的原则——指标涉及了哪些业务维度，专家就应该有相应的指向。

评估主要有“管理部门、理论支持部门（研究者）、业界”这几个环节，借鉴了国际上同行评议的手法，选择了业界在数字出版实践探索一线的领军人物参与到示范评估工作中，构成了政产学研相结合的专家委员会。

为了保障评估结果的真实，在刚性指标体系框架内，整体的评估方法就是实事求是地针对现状还原产业现实。按照这个指标体系，专家委员会一是为指标的重要性打分附权，先确定其重要性；二是判断数据来源的客观、真实，具有真正的比对意义。

这次评价体系内有 8 个指标是由专家完成的主观的评价指标。例如，在数字出版过程中出版行为的转型，有“企业管理信息化水平、出版过程的数字化、资源聚集的结构化、边际行为的协同化”几个方面。在指标体系中，针对每一个企业给出其数字化转型过程中在这几个方面的一个主观评价指标，起了很好的作用。

### 3. 确定客观刚性指标体系

为了保证最终评选结果的公正客观，专家委员会设立了“战略与组织、资源与实力、标志性产品和项目、市场表现”4 个板块，四大板块下面分 11 个类别 34 个指标，专家据此对每一个指标进行指标重要性的附权，并用数据来对应和支撑这些指标，尽可能全面地反映现阶段出版单位数字化转型中产业视角的评估维度；再根据传统出版向数字出版转型的现实，选择有代表性的现实指标，排除极度个性化的转型体验。

现阶段,我国传统出版的数字化转型普遍处于探索实验的过程中,鲜有绝对的标杆式案例可供推广,因此,既从实际出发,选择合适的指标进行相对的评定,又有一定的前瞻性、导向性,筛选出具有典型意义的经验和作法,实现梳理现状、发现亮点、引领方向、推广经验的目的。转型评估既对出版过程,也对产品形态和出版技术,以及形成的业态是不是符合转型的方向都作了一些主观的评价。

出版单位,无论是报纸出版单位还是期刊出版单位,面对数字网络技术驱动下的数字出版,将破除介质形态的界限,共生在一个崭新的生态链中,同时面临较多的通用性的考量指标,如转型战略、环境资源、市场表现等。同时,不同类型的出版主体在数字出版转型过程中也存在一定的差异化表现。反映这种差异的办法有两个:一是在通用性的指标体系内通过增加或者减少个别指标来实现;二是相同的指标在评估不同类型的出版主体时赋予不同的计算权重。

整个指标体系的应用阶段应掌握几个原则:第一,评估的一定是出版单位,不是产品;第二,一定是多渠道的数据来源,保证它的客观性和公正性;第三,整个评估体系最终是以数字化的方式呈现的,一定是量化显现,这样才具有数据的可观察性、横向的可比性;第四,强调书、报、刊的共性,但是关注很多个性。

综合评估采用的是“定量测度”和“定性分析”相结合的研究方法,评估数据通过“出版单位自行申报、系统依据指标要求对申报数据进行分级量化、专家对非量化指标进行赋值、第三方数据参考”多个渠道获取。通过综合评估和个性化观察,最后量化的数据结果通过专业统计学的方法进行分类、聚类分析,可以发现书、报、刊的转型重点是不一样的。例如,报纸出版单位的转型,整体是资源依赖型,“战略与组织”和“资源与实力”这两个板块的分值大大拉高了它的综合得分;期刊“产品形态”和“市场表现”不好,只能位列第四阵营;“资源与实力”和“市场表现”这两个指标对出版社的作用更大,这是报纸和期刊交叉的结果。

#### 4. 科学方法计算指标权重

本次评估各级指标权重的配置采用专家意见法和层次分析法相结合的方式获得。

首先各位专家对指标匿名发表意见,专家之间不互相讨论,不互相影响,经过几次反复征询和反馈,得到趋于一致的指标层次划分,最终得到三级结构的指标体系,然后采用层次分析法为各指标配置权重。专家根据自身的行业经验,用两两比较表为各指标重要性赋值,最后通过汇总每一个指标的重要性得分,再按照得分之间的比例关系将100%的权重值分配给各个指标,这样便完成一级指标到三级指标的逐层权重分配。另外,二级和三级指标权重配置过程除了考虑本级指标间的重要性比较外,还继承了所属上一级指标的权重值,从而使得三级指标权重值能够反映整体重要性相对关系。

本次评估整体的计算原则遵从加权平均法,即把评估对象的各个三级指标数据乘以这一指标的权重值,然后再把多个乘积相加,得到代表评估对象相对优劣水平的综合指数。

本次评估涉及两类数据,第一类是各家单位通过信息采集表申报的直接数据,如人数、资金等定量指标。由于定量指标原始数据的单位不一样,无法放到一起比较或直接

进行汇总运算,所以需要对这样的可量化指标采用0~100的标准化法进行统一量纲,使各个指标之间可比、可运算。第二类是各家单位申报的不可量化的定性指标,对于这类指标采用专家赋值法。通过每位专家的经验判断及多位专家的综合评价,把定性指标转化为定量指标,然后再进行0~100的标准化,最终参与其他指标的汇总运算。

### (三) 示范评估数据洞察

#### 1. 典型地区及中央示范单位综合指数明显偏高

通过本次示范转型申报单位的数量和地区分布,可以深刻感受到我国传统出版业数字化转型的迫切心情。整个行业对此次示范评估工作的积极响应,说明数字化转型已成整个行业的共识和行动。

全国26个省和自治区(除西藏自治区)、4个直辖市,共有430家传统出版单位提交了数字出版转型示范评估资料。其中,报纸类评估对象155家,包括55家党报、28家党报集团、27家都市报、1家都市报集团、40家专业报、3家专业报集团、1家对象类;期刊类评估对象139家;出版类评估对象136家,包括17家出版集团和119家出版社。

申报示范评估资料数量排名前10的省份主要集中在中央单位和华东、江南和华南地区,东北和西北也有适度的分布。从地区分布,能看出经济社会发展对出版业的直接影响,经济社会发展较活跃、较发达的地区,出版业的数字化转型积极性高、动手早、动作快。

除中央单位以外,70家示范单位覆盖了21个省、市、自治区、直辖市,符合以下条件之一的,列为数据观察的典型地区,共5个:其中,三类示范单位均有的区域有2个,即上海、湖南;获得二类示范单位且总示范单位数量大于3家的区域有3个,即北京、广东、浙江。

评估结果显示,典型地区及中央的示范单位的综合指数明显高于示范单位总体水平及非示范单位,其中,浙江及中央示范单位的综合优势最为突出;典型地区及中央示范单位的战略组织指数明显高于示范单位总体水平及非示范单位,其中,浙江及广东示范单位的战略组织优势最为突出;典型地区及中央的示范单位的资源实力指数明显高于示范单位总体水平及非示范单位,其中,浙江及中央示范单位的资源实力优势最为突出;除浙江外,典型地区及中央示范单位的产品形态指数均高于示范单位总体水平及非示范单位,其中,上海和北京示范单位的产品形态优势稍微表现突出;典型地区及中央示范单位的市场表现指数均明显高于示范单位总体水平及非示范单位,其中,北京、浙江、广东示范单位的市场表现优势最为突出。

#### 2. “第一阵营”70家示范单位引领数字化转型

430家参评对象分报纸、期刊、图书三种综合指数计算方法,以综合评估、分类比较的方式进行择优,最终优选了三类中各自表现不俗的第一阵营“示范引领型”单位,构成本次推出的70家示范单位。这些单位在行业中各项指标都遥遥领先,具有引领示范作用。这70家示范单位在报纸、期刊、图书三类中占比均衡,其中,报纸的有5家集团、



20 家报社；期刊有 20 家期刊社；图书有出版集团 5 家、出版社 20 家。

70 家示范单位地域分布较为广泛，总共涉及中央单位和另外 21 个省市自治区直辖市，其中：报纸示范单位主要涉及中央单位和 16 个省市自治区直辖市；期刊主要涉及中央单位和 12 个省市自治区直辖市；图书出版单位涉及中央和另外 9 个省市自治区直辖市。

#### （1）报纸转型示范单位综合指数是行业均值的 1.32 倍

报业 155 家参评单位，26 家被列为第一梯队，综合指数得分均值为 5 636.79，远远高于报业整体均值 4 270.60，是整体均值的 1.32 倍。这一梯队的 26 家主体中，集团公司 15 家，单体报社 11 家。这些出版单位具备较强烈的数字出版转型创新意识，积累了丰富的数字出版创新经验，形成了明确的发展战略和组织构架，有高于行业平均水平的技术和资金投入，现有数字出版业务展示了良好的发展势头和市场前景，属于示范引领型单位。

但有 18 家报业参评单位处于第四梯队，综合指数均值为 2 698.816，低于报业总体均值 4 270.596。这一梯队有 2 家集团公司，16 家单体报社，总体上输在了“产品形态”和“市场表现”上，为起步追赶型。

#### （2）期刊转型示范单位综合指数是行业均值的 1.39 倍

139 家期刊申报单位中，23 家进入第一梯队，综合指数得分均值为 5 963.081，远远高于期刊整体均值 4 292.755，是整体均值的 1.39 倍。其中，中央单位期刊占了 7 席，河南、陕西、上海、吉林各 2 席，其余分布在浙江、北京、重庆等 8 个省市。他们在“战略与组织、资源与实力、产品形态和市场表现”几个方面均遥遥领先于同行，尤其在产品形态和市场表现两个方面，与后面三个阵营的得分均值拉开了明显的距离。

处于第四梯队的 7 家期刊申报单位属于“起步追赶型”，综合指数均值为 1 654.43，低于总体均值 4 292.755，其“市场表现类”指数仅占到本类市场表现指数均值的 0.14。

#### （3）图书转型示范单位综合指数是行业均值的 1.30 倍

136 家图书申报单位中，22 家进入第一梯队，综合指数均值为 5 932.68，远远高于整体均值 4 565.69，是整体均值的 1.30 倍。作为示范引领型单位，他们在“市场表现”和“资源实力”优势凸显，其中，“市场表现”均值达到整体均值的 1.54 倍，“资源实力”均值是整体均值的 1.25 倍。

处于第四梯队的 23 家图书申报单位，综合指数均值为 3 369.90，与整体均值 4 565.69 之比是 0.74，“市场表现”不佳。

### 3. 首批 70 家示范单位具有较强的示范意义

#### （1）三类出版单位的转型重点略有区别

报纸出版单位在“资源持有和利用情况”和“市场表现”方面，内部差异明显，这些指标拉开了报业内部的相对距离，大多数跟随探索型、临界波动型的单位，应在这两个方面投入力量。

期刊出版单位的示范优势主要体现在“资源与实力”、“产品形态”和“市场表现”上，表明跟随探索型和临界波动型期刊群体的用力重点应在这几个方面，而优势群体则

应在未见较大差异的“战略与组织”方面进行提升。

图书出版类的示范优势则是“资源与实力”和“市场表现”更优，表明这两个指标在图书出版单位内部差异明显。而图书出版单位的战略与组织指数内部差异并不大，普遍得分略高于报纸和远高于期刊，优势群体的用力重点应聚焦在“产品”上。

#### （2）数字出版综合发展水平“中间大两头小”

书、报、刊三类申报单位，综合指数聚类分析落在第一梯队和第四梯队的数量均为少数，而第二梯队和第三梯队则处于“跟随探索型”和“临界波动型”的中间状态者居多。

#### （3）“示范引领型”单位地域分布集中

书、报、刊三类的第一梯队“示范引领型”的出版单位，地域分布呈明显集中性，覆盖了各类别中一半以上的申报地区；但同一地域的申报单位综合评估结果同质性较强。

#### （4）向数字出版转型的观念障碍基本扫除

“战略与组织”指数的得分普遍较高，“集团公司”主体尤其明显，在战略布局、规划质量、人力安排、组织保障等方面，均呈极佳的表现。三类出版单位中第一梯队出版单位的“战略与组织”指数的得分与其他梯队总体差距不大。

#### （5）首批 70 家示范单位具有较强的示范意义

被评为示范单位的出版单位获得的扶持资金多、投入力度大、标识性产品质量好、技术应用状况好、人员相对占优。在获得地方或行业有关数字出版的专项资金方面，70 家示范单位有 51 家获得过扶持，且资金额度高于被评估单位整体水平，平均值达到 1 180.614 万元。

## 四、转型示范的“先锋阵营”

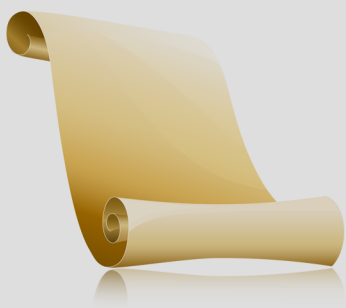
### ——为传统出版单位数字化转型提供了先行经验和样板

2012—2013 年，我国传统出版向数字出版转型示范评估工作已告一段落，评估工作经历了立项论证、指标体系开发、数据采集、专家赋值、系统运算、公示结果、实地调研考察等环节。首批 70 家全国数字出版转型示范单位诞生，为国内传统出版单位应对数字网络技术的冲击提供了先行经验和样板。由于本次综合评估，涉及的参评对象范围有限，数据质量和统计口径也存在一定的缺憾，因此，专家组仅就评估工作中的基础材料和评估体系的综合应用结果，对我国现阶段传统出版向数字出版转型工作得出如下综合结论。

我国传统出版单位向数字出版转型的紧迫感和行动力明显提升，战略意识普遍增强，技术研发步伐加快，资金投入力度加大，产品形态逐渐丰富。首批 70 家示范单位较全面地代表了现阶段我国传统出版单位向数字出版转型进程中方向正确、路径可行、产品或服务的市场前景向好、有做强做大可能性的先锋阵容。

本次评估工作得到了业界和研究界的高度评价，填补了我国数字出版转型的国家级案例的空白。更为重要的是，借助这次转型示范评估，行业主管部门凝聚了新闻出版领域政、产、学、研各路精英的智慧，提出了一套符合国内新闻出版产业发展实际状况的数字化转型升级的综合标准。这套标准的应用，将为业界应对互联网和移动互联网技术的挑战指明今后一个时期的发展方向。





## 报业集团、出版集团篇



## 形成新型主流媒体和产业集群生态格局

### ——重报集团全媒体融合发展的探索与实践

**经验概述：**顺应互联网传播趋势，利用前沿技术确立发展方向，推动媒体融合不断发展。

**行为阐释：**以组织领导为核心，以制度建设为保障；以先进技术为支撑，以重大项目为引领；以内容建设为根本，以全媒体营销为格局。

**转型亮点：**通过整合资源，优势互补，建立以先进技术为支撑、内容建设为根本，推动重报集团与新兴媒体在内容、渠道、平台、经营、管理等方面的深度融合。

**专家组点评 1：**平台融合、集群发展、分众传播、项目引领。

重庆日报报业集团以新技术、新应用引领和推动媒体融合发展，建立与全媒体数字化转型升级相适应的一体化的组织架构、传播体系和管理体制机制，从根本上改变集团现有媒体生产传播的方式与格局。

建立全信息采集、全媒体编辑播发的集团新闻采编技术平台，构建新闻、广告、发行等数据信息整合的经营管理支撑平台，开发云视听、云阅读等应用的集团手机电视集成播控平台。强化版权保障，为融合发展的内容建设保驾护航。

成立华龙网集团有限公司，打造集新闻资讯服务、数字出版、视听三屏融合服务为一体的新型产业集群。整合新女报、健康人报、渝州服务导报和女网，成立新女报时尚传媒集团。整合今日重庆、红岩春秋、新闻研究导刊杂志和今日重庆网，成立今日重庆传媒集团。推进新集团的混合所有制改革工作。

积极拓展新的分众、小众传播平台，大力推进区域读本、社区报、行业报刊等分众类媒体新平台建设。

以重点项目带动多元文化产业发展。大力推进重庆新闻传媒中心、重庆广告产业园、重报集团印刷产业园、华龙网电商产业园等十大项目建设。

重庆日报报业集团加快形成具有强大传播力和竞争力的新型主流媒体和产业集群生态格局。

**专家组点评 2：**从创新性角度而言，本案例还略显不足，基本上围绕在一些常规做法上。但媒体转型倒不见得一定要做出多么新的东西来，新不是目的，而是手段。如果用一些常规的手段，执行到位，也是一种比较具有操作性的方法，复制推广价值较高，可以为其他媒体所借鉴。

## 一、经验概述

重庆日报报业集团顺应互联网传播移动化、社交化、视频化的趋势，紧盯技术前沿，瞄准发展方向，不断以新技术、新应用引领和推动媒体融合发展。主要做法：（1）抓住重庆新闻传媒中心建设契机，用好国内先进技术，建立布局合理、集中可控、分层管理、全信息采集、全媒体编辑播发的集团新闻采编技术支撑平台；（2）建立集团经营管理技术支撑平台，整合新闻信息、广告、发行等数据信息，建立集团信息数据中心；（3）利用移动互联网技术努力实现“弯道超车”，以华龙网为主要平台，充分运用云计算技术，开发云视听、云阅读等应用，构建集团手机电视集成播控平台；（4）主动与通信运营商对接，利用 4G 通信技术，进一步扩大手机报传播覆盖率，办好有特色、有影响的手 APP，着力打造移动互联网上的新闻门户；（5）建立集团管理技术支撑平台，适应现代媒体发展趋势，实现集团智能化管理；（6）建立集团和各媒体的基本技术管理团队，通过投资、收购、购买、参股等多种方式，用好先进技术，提供技术支撑；（7）按照全媒体采编播要求，统筹规划，科学配置。

## 二、行为阐释

### （一）破题——以组织领导为核心 以制度建设为保障

推动媒体融合发展是一项复杂的系统工程，既需要进行技术升级、平台拓展、内容创新，更需要对组织架构、传播体系和管理体制做出深刻的调整和完善。

自 2014 年以来，重报集团干部员工进一步统一思想，形成共识，探索创新，攻坚克难，凝聚起各方面的智慧和力量，形成一体化发展的体制机制，为融合发展提供了坚实保障和有力支撑。

一是强化组织保障，从集团战略层面去思考和谋划媒体融合发展工作。自 2014 年以来，重报集团把推动媒体融合发展作为当前和今后 3 年最核心的一项工作，把融合发展作为“一把手”工程，在集团党委的统一领导下，扎实开展，形成统一指挥、层层落实、运转高效的运行体制，力争通过 2~3 年的努力，在新一轮传播能力竞争中赢得主动。

二是强化版权保障，为融合发展的内容建设保驾护航。2014 年 3 月 12 日，重庆日报报业集团在中国新闻出版报一版和重报集团各报网上发表重报集团版权声明后在全国引起了较大反响。集团开发、建立了网络取证技术。目前，由国家版权总局、国信办、工信部、公安部四部门出台了关于全国开展“2014 剑网行动”的文件，将打击网络媒体违法转载传统媒体作品作为 2014 年工作重点，并提出“推广重报集团版权维权的作法”。

三是强化人才保障，抢占媒体融合发展的“制高点”。全媒体时代的到来，不仅对技术、机制提出了挑战，更对新闻从业人员提出了新的工作任务和专业要求。集团以“三个突出”抓好人才招聘、培训方面的工作：（1）突出全媒体战略，完善人才培养规划。



集团按照媒体融合发展的目标要求，认真研究现有人才队伍的现状，近期提出了集团全媒体人才培养规划；（2）突出全媒体人力资源管理创新。按照全媒体时代的要求，在集团全面推行以岗位为中心的管理体制改革，建立起以岗定人、以岗定责、以岗定薪、平等竞争的用人机制，积极探索全媒体下内容生产考核办法和激励考核机制；（3）突出全员的全媒体转型能力培训。把全员培训作为融合发展的基础工程，建立起自上而下的能力培训和一体化推动体系。2014年上半年我们已经采取了以分期、分批形式，集团与各媒体结合方式，对集团全体采编人员进行全媒体综合技能提升的培训。

四是强化制度保障，确保融合发展有“法”可依。为加快推动媒体融合发展，结合集团实际，重报集团于上半年制定了《重庆日报报业集团关于加快推动媒体融合发展改革总体方案》和《重庆日报报业集团媒体融合发展重点工作台账》，从组织制度上给予强力保障。而依托重庆晨报试点进行的《全媒体采编大纲》、《全媒体经营大纲》、《全媒体考核大纲》于2014年下半年在全集团铺开实施。

五是强化资金保障，全力保证融合发展的投入。集团通过自筹资金和申请项目补助，以及合资合作等多种方式，解决好资金问题，全力保障融合发展的投入。集团上报国家新闻出版广电总局2014年度改革发展重大项目的《重报集团全媒体数字化转型技术支撑平台项目》、《重庆报业数字化印刷基地（印前技术部分）》、《华龙网数字出版基地项目》三大项目均进入总局改革发展重大项目库，同时也上报了财政部中央文化产业发展基金重点资助项目。预计未来两年，集团在媒体融合发展方面将累计投入15亿元以上。

## （二）布局——以先进技术为支撑 以重大项目为引领

融合发展要实现突破，关键是要顺应互联网传播移动化、社交化、视频化的趋势，紧盯技术前沿，瞄准发展方向，不断以新技术、新应用引领和推动媒体融合发展。为此，集团在如下七个方面展开布局。

一是加快建设集团全媒体一体化技术支撑平台。利用建设集团新闻传媒中心大楼的契机，在集团层面和各报建立全媒体一体化的技术重要支撑平台，整合资源，打通集团内部信息资源共享通道；为各主要新闻媒体单位配备全媒体直播车，为一线记者配置全媒体采访设备，以技术层面的物理变化，构建集团全媒体集采、编、播体系和经营、管理为一体的技术支撑平台。通过不断深化改革、整合资源、优势互补，建立以先进技术为支撑、以重大项目为引领、以内容建设为根本，整体推进传统媒体与新兴媒体的全面融合发展，重构集团全媒体采编流程、组织架构，建立适应全媒体生产方式的集团新型的管理体制和机制。在2014年5月15日第十届中国（国际）文化产业博览会上，集团与北京北大方正电子有限公司正式签署了《重报集团全媒体一体化技术支撑平台暨大数据应用合作协议》、《媒体融合发展》两个项目，涉及集团前期投资3190万元。目前，先期设备已到位，正在重庆晨报进行全媒体转型的攻坚试点，进行设备调试、运行，在2014年年底在集团全面铺开。

二是加快做大做强华龙网、大渝网。华龙网是重庆市重要的新闻门户网站，大渝网

是重庆城市生活第一大商业网站，它们是重报集团两大重要的全媒体数字化转型平台，将引领集团全媒体数字化转型工作。加快把华龙网打造成集新闻资讯服务、数字出版、视听三屏融合服务为一体的新型产业集群。2014年3月，华龙网集团有限公司正式挂牌成立集云阅读、云视听等技术于一体的“看重庆客户端”上线发布；2014年重庆手机报用户数将突破1000万人大关，“看重庆客户端”突破200万人；同时，正着力打造华龙网电商、游戏产业园，与重庆工商大学合作的华龙传媒学院也正式建立。2014年，华龙网力争收入突破实现1亿元、利润2000万元。在此基础上，华龙网上市相关工作也已启动。大渝网收入实现1亿元以上、利润3500万元的目标。

三是加快重庆日报数字阅报屏建设。借鉴人民日报经验，为进一步扩大主流舆论影响力，集团重庆日报电子阅报屏7月1日正式上线。该阅报屏是集思想文化宣传、时事新闻播报、公共信息发布、公共应急发布四位一体的宣传平台。2014年建成200块以上，力争3年内在全市建成3000块以上。

四是加快分众媒体建设。目前，集团运用互联网思维，积极拓展新的分众、小众传播平台，已陆续开办了轨道报（都市热报）、区域报（临空都市报）、社区报（华宇、金科、大石化）、区县读本（永川读本、江津读本）等近10个，以及部分众网站，如轨客网等。到2017年，都市热报要做到30万份，社区报、区县读本要达到60万份。

五是加快社交媒体新阵地建设。利用微博、微信等技术拓宽社会文化传播渠道，建好法人账号、扩大用户规模、提升传播效果。我们要求在2014年中，日、晚、晨、商四报的官方微博粉丝量加起来要突破500万人，晚、晨、商三报的微信用户加起来达到6.5万人。

六是加快966966公众呼叫中心建设，努力将其打造成全市电话公共服务平台。确保2014年坐席数达到40个，力争3年内达到100个坐席，日均呼入量达到5000~8000个。

七是加快大数据营运中心的建设。依托重庆日报历史报纸数字化成果和集团广告、发行、网站、966966呼叫中心、手机客户端、微博、微信、数字阅报屏等用户资源，成立集团大数据营运中心，加强大数据营运工作。目前，重庆商报已经和百度达成联合开展大数据营销的项目协议。

### （三）路径——以内容建设为根本 以全媒体营销为格局

（1）内容方面。我们坚信，媒体融合发展只有牢牢秉持“内容为王”的最高理念，才能让传统纸媒立于不败之地，因为内容建设始终是我们的核心竞争力。因此，在内容建设上我们重点抓“六个方面”的工作。

第一，在打造精品工程，提升品牌影响力上下工夫。继续打造集团各报、刊、网的精品栏目，力争实现中国新闻奖一等奖零的突破。2013年6月以来集团首次设立全媒体新闻奖，陆续从近1200余件作品中评出集团月度各类新闻奖作品500余件。与此同时，结合贯彻媒体融合发展，研究制定了《重报集团进一步加强内容建设，提升新闻品质的意见》。

第二，在媒体错位发展、实现差异化传播上下工夫。在2014年6月的重庆日报和重

庆晨报联合启动的“君从何处来——重走湖广填四川迁徙之路”大型寻根特别报道，即是党报与都市报网进行强强联手、差异化合作的首次尝试，两家报纸分别派出了采访团队，通力合作，共享部分资料、图片、数据资源，但采取了“差异化”报道策略。重庆日报与重庆日报网结合市委机关报的定位，要求新闻报道做出自己的思想和深度。而重庆晨报与晨网利用的综合性都市媒体定位，则在版面上彰显了鲜活，传播上强化了与读者的互动。

第三，在打通集团内部媒体新闻信息互用通道上下工夫，实现内容的一次采集、多种生成、多元传播。2014年在这方面有很好的实践，如关于世界杯的报道。重庆晚报、重庆晨报、重庆商报均打破以往只在平面媒体发稿的惯例，首次尝试在纸媒、网站、微博、微信、移动客户端一体化的全媒体滚动播报，报网互动，立体传播。由于重庆晚报和重庆晨报的微视现场感强，一时在网上成为转发热点。

第四，在适应微传播、注重内容的快捷精简上下工夫。要多生产精准短小、鲜活快捷、吸引力强的信息，通过配置直播车和为全体采编人员配备全媒体采发设备，形成即时采集、即时发稿的报道机制，在传播中抢得先机。

第五，在内容生产特色化、分众化上下工夫。无论传统媒体还是新媒体，都要有针对性地生产特色信息产品，点对点传播到用户，做到量身定做、精准传播。晚报、晨报、商报大力推进区域读本、社区报、行业报刊等分众类媒体新平台建设。华龙网、大渝网新媒体则运用技术手段加强与用户间的互动交流，提高了用户的关注度和参与度。重庆商报的“渝电影”初试锋芒，已经有了很好的传播效果。

第六，在打造杂志系、周报系全媒体产品上下工夫。按照“一报一网”、“一刊一网”的思路，2014年5月，集团整合新女报、健康人报、渝州服务导报三份周报和女网，成立了新女报时尚传媒集团；整合今日重庆、红岩春秋、新闻研究导刊三份杂志和今日重庆网，成立了今日重庆传媒集团，两个子集团充分发挥整合优势，在技术、内容、经营等方面深度融合。集团在打造周报系、杂志系精品的同时，也在加快推进两个子集团的混合所有制改革工作。

（2）经营方面。在融合发展大背景下，以壮大集团综合实力从而提升主流媒体传播力为目的，既深耕传统主业经营，又积极抢占新媒体市场，大力推进经营创新，构建全媒体整合营销的发展格局。

一是探索多媒体立体发布整合营销模式，增强集团媒体市场竞争能力，提升经营效益。

二是强化大客户营销，更好地发挥重报传媒公司大客户部的作用，为大客户提供定制性、贴身性全方位的服务。

三是通过招商引智、引技，加快推进印务、发行混合所有制改革。引进国内新技术、新设备，加快数字印刷转型升级。利用全媒体网络及客户优势，拓展电商物流业务，力争把集团发行公司办成重庆最大的物流配送企业。

四是大力发展电子商务，积极拓展集团新媒体产业。加快推动华龙网网络彩票、智慧旅游、节能减排等产业项目，做好与阿里巴巴合作的“码上淘”项目拓展工作，推动集团新兴媒体集约发展。

五是把握住文化与科技融合的趋势，以重点项目带动多元文化产业发展。大力推进重庆新闻传媒中心、重庆广告产业园、重报集团印刷产业园、华龙网电商产业园等十大项目建设，立足报业集团全媒体品牌、资源优势拓展会展、文化、旅游、体育等多元化经营。

通过传统产业、新媒体产业、多元产业协调发展，争取到 2017 年，集团资产达到 60 亿元，收入 30 亿元，利税 5 亿元。

### 三、转型亮点

经过多年探索实践、创新积累，目前，重报集团已经具备了新形势下实现全媒体数字化整体战略转型升级的各项基础。重报集团将站在新起点，完成新使命，进一步解决在融合转型升级过程中存在的认识滞后、观念保守，资源聚集度不高、信息数据体系不健全、综合业务技术平台未打通、技术装备配置水平较低、功能重复、内容同质、力量分散、全媒体人才不足、运营成本过高等问题。而随着与重报集团全媒体数字化转型升级相适应的一体化的组织架构、传播体系和管理体制、机制的完全建立，将从根本上改变集团现有媒体生产传播方式格局，倒逼形成适应媒体融合发展的全新采编流程和管理体制、机制。通过全媒体数字化综合技术支撑平台体系的建设和项目的有效实施推进，将尽快帮助人们跳出本位思维，树立一体化观念和互联网思维，打破媒体间各自为阵、信息相割局面。通过整合资源、优势互补，建立以先进技术为支撑、内容建设为根本，推动传统报业与新兴媒体在内容、渠道、平台、经营、管理等方面的深度融合，并面向用户和市场不断开发新产品，加快形成在全媒体数字化背景下，形态多样、手段先进、具有强大传播力和竞争力的集团新型主流媒体和产业集群生态格局，把内容正确导向贯穿到融合发展的各环节、全过程，使融合后的媒体继续成为主流媒体，更好地提高舆论引导能力。

## 多中心发展 全面突围

### ——辽宁报业传媒集团数字化转型经验

**经验概述：**通过生产流程变革和组织架构再造推进媒体融合；以重大项目为牵动推进产业转型。

**行为阐释：**推出辽报集团新媒体中心、辽沈晚报“中央厨房”、半岛晨报全媒体平台、北方晨报项目制、“辽宁新闻枢纽”、数据营销平台、辽宁北方全印刷物流产业园等一系列新媒体项目，推动辽报集团数字化转型。

**转型亮点：**数字化转型实践同时具备全国省级党报集团的共性及贴近实际的自选动作，主要表现为：行动早、项目实、步子稳、方向明。

**专家组点评 1：**早想早做、流程再造、项目牵引、资本运作。

辽宁报业传媒集团媒体融合行动早、项目实、步子稳、方向明、变革大，推进数字化丰富媒体形态，改进传播手段提升内容影响，强化资本项目推动产业转型，向拥有强大实力和传播力、公信力、影响力的新型媒体集团进军。

通过生产流程变革和组织架构再造，推进媒体融合。成立辽报集团新媒体中心，运营辽宁日报官方微博、微信，着力手机党报和辽宁日报新闻客户端，全面提高党报的传播力和影响力。

辽沈晚报改造采编流程，打造“中央厨房式”结构。官方微博、微信、北国网形成矩阵，打造全媒体、全天候编辑部。半岛晨报建设全媒体平台，建立新的内容生产、运行、推广机制。北方晨报以项目制为核心，实现媒体融合下的纸媒新组织结构方式。

集团以重大项目牵动产业转型。创建“辽宁新闻枢纽”项目，成为全国领先的多终端数字化媒体传播集成平台，聚集和影响数以千万计的人群，形成品牌广告、策划活动、会展营销、整体传播解决方案、舆情信息、商情产品等经营模式，打造文化产业的示范项目。

打造数字复制、绿色印刷、商务创意、物流平台为主要板块的北方全印刷物流产业园区，成为全国规模大、技术最先进、产业链最完整的产业发展基地之一。

**专家组点评 2：**本案例是多中心发展的，其中包括新闻枢纽、电商项目、中央厨房与全媒体。案例执行人具有向前试水的勇气，尽可能地全面突围。成功与否取决于媒体自身的实力，如果既有实力强劲，还可一为，但如果自身实力很弱，基本不可能去复制。本案例对于实力强的媒体集团，具有较强的示范作用。

## 一、经验概述

近年来，辽宁报业传媒集团把数字化转型作为全局战略来抓，并进行5年规划，丰富媒体形态、改进传播手段、推动产业转型，正在向拥有强大实力和传播力、公信力、影响力的新型媒体集团进军。

在数字化转型创新方面，辽报集团着重从两个方面入手，一方面是媒体融合，另一方面是产业转型。

通过生产流程变革和组织架构再造推进媒体融合。成立辽报集团新媒体中心，运营辽宁日报官方微博、微信及大辽网党报频道，并筹备手机党报和辽宁日报新闻客户端，旨在全面提高党报在新媒体上的传播力和影响力。辽沈晚报以“终端优先、纸媒优化”为原则，改造采编流程，打造中央厨房式结构；重组经营架构，调整安排“三个板块”。半岛晨报建立全媒体平台，实现内部互通，外部连横，建立健全互联网思维下新内容的生产、运行、推广机制。北方晨报以项目制为核心，打破传统的编采、发行、广告、经营管理格局，成立20个事业部，努力实现媒体融合下的纸媒新组织结构方式。

以重大项目为牵动推进产业转型。实施运营“辽宁新闻枢纽”项目，通过整合拓展辽宁报业传媒集团的媒体资源和平台资源，以多终端联动、跨平台运营、集成式传播的方式进行数字化转型升级。成立数据营销平台，目前已经为辽沈晚报各类活动提供数据支持。成立辽宁北方全印刷物流产业园，引进数字化印刷工艺全过程的管控体系，创造绿色印刷环境，提升东北地区整体的印刷技术发展水平。

## 二、行为阐释

### （一）辽报集团新媒体中心

#### 1. 发展战略

通过完善辽宁日报官方微博、微信、大辽网党报频道，以及筹建“辽宁手机党报”、辽宁日报新闻客户端等媒体形态，实现把握舆情、引导舆论的功能，使党报在新媒体领域形成强大的传播力、公信力和影响力。

#### 2. 组织和保障体系

辽报集团新媒体中心共有7人，为辽宁日报一级部门。根据形势需要，集团将组建内容、技术、经营人才完备的新媒体团队。

#### 3. 重点项目和产品

辽宁日报官方微信已成为党和政府在新媒体领域宣传的重要手段，而且在各种排行榜上也经常能看到辽宁日报微信的身影。此外，正在筹建“辽宁手机党报”和辽宁日报新闻客户端。

#### 4. 未来计划和趋势研判

目前,“辽宁手机党报”正进入调研和前期准备阶段,如果顺利上线,这将是全国第一家手机党报,对于党报占领舆论阵地将起到至关重要的作用。辽宁日报新闻客户端将特别重视原创新闻和大型策划,力争在全国省级党报中拔得头筹。

### (二) 辽沈晚报“中央厨房”

#### 1. 发展战略

以打造“辽沈传媒”集群平台为目标,以辽沈晚报官方微博、微信、北国网形成统一的辽沈矩阵为手段,将辽沈平台转型为互联网思维主导的新型立体化聚合平台。

#### 2. 组织和保障体系

(1) 变革生产方式。从编采流程改造上,辽沈传媒要打造“中央厨房式”结构。以白班总值班为核心,建立发稿平台中心,所有线索都汇总到该平台,然后由总值班进行分拣,根据网络、社交媒体和纸媒的特点,生产出包括图文、视频和音频在内的产品。要求所有纸媒编采人员都要制作新媒体内容,并强化各平台互导,实现纸媒新闻与互联网新闻交叉互补。

(2) 调整组织架构。编辑部围绕“中央厨房式”结构,设立白班总值班、夜班总值班,各中心总监、主任,都要在指挥调度中心工作,从而打造一个全天候、全媒体的编辑部。

(3) 改革考核制度。编辑部制定新的考核制度,微博、微信考核以数据为依据,客观生成考核结果。

(4) 经营架构重组。调整和安排三个板块,即传统广告板块、多元行业板块、融合行业板块。传统广告板块组建一个专职的“3C”运营中心,以广告经营中心为框架设置“6大中心2部室”。新增的多元行业板块,重点做好4项工作:电商平台、报纸直销平台、演艺活动、会展项目。融合行业板块,成立教育事业部和健康事业部,打通编采和经营界限。

#### 3. 重点项目和产品

(1) 农惠万家项目是辽沈惠生活云服务平台着力打造的平台,通过与放心农副产品加工基地绿生源集团的紧密合作,以订单农业方式,将鲜活农产品直接送到零售终端,减少流通环节,降低流通成本。该项目引入国外先进理念,建立家庭农场直供的创新模式,有助于解决农产品销路,增加农民收入,真正做到让百姓购买到放心农产品。

(2) 电商平台,以食安辽宁专刊为主,以社区报人员为骨干,把社区这种集聚资源纳入到电商平台体系之中。

(3) 演艺活动部。和江苏盐城大中报业集团达成协议,两家共同在全国省级都市报和地市级报纸之中推出中国报业演艺联盟,联盟将有很多演艺项目在全国各地市进行推广。

#### 4. 未来计划和趋势研判

辽沈惠生活云服务平台还将构建更强大的服务体系与服务功能,除通过本地优质农副产品、特产供销平台等打造区域特色农产品流通平台外,还会与全国其他省份特产形成联动,融入更多的社会和企业资源。电商平台属于长流水项目,能确保固定收益。演艺活动部以商演、会展为主,目前已确定数个项目,如果顺利实施将对辽沈晚报有重要影响。

### (三) 半岛晨报全媒体平台

#### 1. 发展战略

建立半岛晨报全媒体平台,实现内部互通,外部连横,形成覆盖面广、针对性强、影响力巨大的地域性全媒体集群。

#### 2. 组织和保障体系

(1) 改革基层组织结构。构建适应全媒体发展的新型组织结构,设立公共新闻采编中心、专业新闻采编中心、报纸编辑中心、新媒体编辑中心4个中心。其中,新成立的半岛海力传媒有限公司,专门负责新媒体内容渠道建设、推广和经营工作。

(2) 改革顶层设计。改变垂直型管理为交互式管理,因为交互式管理更适应全媒体采编流程,在单一媒体平台和跨媒体平台的部门间沟通、协调、指挥的职责更加突出。

(3) 健全新的内容生产、运行、推广机制,实行三级生产方式改革,即个人生产方式、部门生产方式和报社生产方式。整体生产流程改革,建立“中央厨房式”全媒体采编平台,实现信息共享、按需采集,多级加工,立体发布,全面互动。试点品牌运营改革,运用丰富的手段全面塑造、提升半岛晨报全媒体平台的品牌影响力。试点全媒体事业部,财经(含部分行业)、文娱、体育等专业性极强的采编部门,在完成原有办报经营任务外,还向全媒体事业部转型。

#### 3. 重点项目和产品

开发、推广半岛晨报和海力网的官方APP——“大连24小时”。

#### 4. 未来计划和趋势研判

努力使“大连24小时”成为大连下载量最大的同类媒体产品。视时机开发、推广特色APP,如社区APP等,立足于开发分众人群,提供个性体验。

### (四) 北方晨报项目制

#### 1. 发展战略

以项目制为核心,打破传统的编采、发行、广告、经营管理格局,成立一个个依托分众化特色阅读社区报的项目组,最终实现媒体融合下的纸媒新组织结构方式。

#### 2. 组织和保障体系

每个项目组都要完成四项基本任务,一是项目组所负责行业或领域的编采工作,二是项目组所负责行业或领域的发行工作,三是项目组所负责行业或领域的广告及经营工作,四是项目组所负责行业或领域的大数据及媒体融合工作。也就是说,每个项目组都



需要完成编采、发行、广告经营及新媒体推广融合、大数据收集任务。目前，北方晨报设立了4个项目中心，共20个项目组，以及4个具有特色的工作室。

### 3. 未来计划和趋势研判

项目制改革初步分3年实施。2014年下半年进行试点工作，2015年实现全面推行，2016年实行全面推行基础上的代理制试点。如果项目制能取得实效，这将是破解新形势下传统报业生存发展困局的有效手段。

## （五）“辽宁新闻枢纽”

### 1. 发展战略

“辽宁新闻枢纽”项目整合辽宁报业传媒集团的媒体资源和平台优势，利用现代传播技术，全面打通传统媒体和新媒体的传播阵地和运营平台，建成全国领先的多终端数字化传播集成平台，实现社会效益与经济效益的有机统一。

### 2. 组织和保障体系

“辽宁新闻枢纽”项目，改变了传统媒体和新兴媒体分立单干的状态，通过设立媒体指挥中心和运营中心的机构改革，重构了新闻生产和运营流程，建立了全新的KPI考核管理制度。

“辽宁新闻枢纽”具有最丰富优质的媒体平台。网络媒体平台：覆盖辽宁3000万QQ用户的腾讯大辽网。移动媒体平台：腾讯新闻客户端，以手机等移动端为载体，生产优质的新闻产品，面向60万名用户进行传播和运营。机场媒体平台：以沈阳桃仙国际机场T3航站楼为实施基地的“辽宁视窗”是辽宁新闻枢纽中最“精众”的传播载体，此媒体平台在全国媒体集团中是独一无二的。高速路网媒体平台：面向超过20亿人次的巨大人群众体进行传播和运营。户外屏媒体平台：位于市区主干道等繁华路段的户外屏，覆盖活跃的消费人群主体。

“辽宁新闻枢纽”项目，已经在2013年年底和2014年年初得到中共辽宁省委宣传部的多次认可和肯定，并明确了加快推进、进一步完善、继续推动的要求。与辽宁省机场管理集团的机场合作项目、辽宁省交通厅高速局实业总公司合作的项目经由有关部门认可同意后开始运行。

### 3. 重点项目和产品

覆盖辽宁3000万QQ用户的腾讯大辽网；以沈阳桃仙国际机场T3航站楼为实施基地的“辽宁视窗”，面向1200万高端人群进行传播和运营；辽宁省内改扩建的绕城高速公路、沈阳至四平高速公路，通过设立户外屏幕，面向超过20亿人次的巨大人群众体进行传播和运营。

### 4. 市场效果

“辽宁新闻枢纽”媒体平台以新闻内容和生活服务进行传播，聚集和影响数以千万计的人群，通过线上品牌广告、线下策划活动、会展营销、整体传播解决方案、舆情信息、商情产品等方式形成收入和利润。“辽宁新闻枢纽”项目通过多终端数字化的集成式传

播,对经济社会协同发展、政治社会改革发展稳定、人们法律道德意识的提升起到极其重要的作用。

#### 5. 未来计划和趋势研判

按既有平台测算,“辽宁新闻枢纽”项目资金总投入 2.185 亿元,总收入将实现 3.7 亿元。该项目将解决就业近 200 人,并直接增加相关的创意制作行业、会展行业、通信设备行业、文化服务行业、现代信息服务业的发展。经各界专家多方评估论证,“辽宁新闻枢纽”项目商业模式成熟,理念先进,操作性强,在实现社会效益和经济效益的同时,具备了文化产业的积极示范效应。

### (六) 数据营销平台

#### 1. 发展战略

依托集团丰富的媒体资源、网络资源、公众服务热线和广告发行团队收集数据并做统计分析,为政府和企业提供数据支持服务。

#### 2. 组织和保障体系

目前已建立了辽沈晚报客户资源库,收集了报社各个业务系统、线下活动的数据资源,还有第三方优质客户资源,对数据进行了整合、重组,规范了客户数据,提高了客户数据质量,为精准营销、客户服务提供基础数据。

#### 3. 未来计划和趋势研判

如今已为辽沈晚报策划活动提供各类数据支持,下一步将为政府和企业提供数据支持服务。

### (七) 辽宁北方全印刷物流产业园

#### 1. 发展战略

打造数字复制、绿色印刷、商务创意、物流平台为主要板块的大型综合印刷产业园区,成为全国规模最大、技术最先进、产业链最完整的产业发展基地之一。

#### 2. 组织和保障体系

辽宁新闻印刷集团拟投资 8 亿元,在沈阳苏家屯区雪松经济区建设占地近 500 亩的辽宁北方全印刷物流产业园区。产业园建设工程包括新闻印刷中心、商务印刷中心、教辅传媒创意研发中心、印刷物资交流中心 4 部分,规划总建筑面积为 15 万平方米。

#### 3. 未来计划和趋势研判

预计 3~5 年园区投产后,将成为中国北方生产规模最大的、功能最完善、影响力最强的全绿色印刷基地之一,成为业内科技创新体系的龙头企业。

## 三、转型亮点

近年来,辽宁报业传媒集团始终在探索传统报业转型发展之路,在数字化转型方面

做了许多工作，也积累了一些经验。其做法与实践，既具有全国省级党报集团的共性，又有根据实际情况采取的自选动作，对当前的媒体融合有一定的启示意义。亮点主要体现在以下4个方面。

行动早。习近平总书记提出，传统媒体和新兴媒体要实现优势互补、一体发展。在这方面，辽宁报业传媒集团布局非常早，不但党报及早行动，成立新媒体中心，辽沈晚报、半岛晨报、北方晨报等都市类报纸也都提前行动。虽然路径不同、方式有别，但是总体原则统一，就是讲究传统媒体和新媒体一体发展、优势互补。这种全集团行动，招数多、动作大、变革彻底的方式，在东北乃至全国并不多见。

项目实。在推动数字化转型时，辽宁报业传媒集团既重视媒体融合，又重视产业转型。具体表现在，很多转型项目做得比较实，不但注重社会效益、宣传效果，还注意经济效益。很多项目如“辽宁新闻枢纽”等都有非常乐观的前景，应该得到上级有关部门的大力支持。

步子稳。在新媒体环境中，各种论调莫衷一是，但辽宁报业传媒集团并没有受到外界干扰，反而方向明确、目标明确。那就是，立足传统媒体、做强传统媒体，而不是舍本逐末，抛弃传统媒体专门去经营新媒体。通过媒体融合，提高报纸的影响力和公信力，提高平面媒体的广告反馈效果。

方向明。辽宁报业传媒集团推进的媒体融合，有清晰的思路和明确的方向。一是强化内容，把生产优质新闻内容作为一切变革的前提和根本；二是搭建平台，运用各种新媒体手段和载体进行新闻信息传播，实现“报纸终端化、终端影响化”；三是资本运作，在资本市场进行融资，并探索筹建新媒体集团。

## 借助资本布局大文化大媒体生态圈

### ——浙报集团数字化转型示范单位经验交流

**经验概述：**明确“全媒体发展战略”，启动新媒体人才储备计划，成立集团新媒体中心，发布“全媒体战略行动计划”，在新媒体产品研发和并购方面成效显著，全方位推动数字化转型和媒体融合。

**行为阐释：**制定全媒体发展战略；推出数字出版重点项目；新闻与技术的结合，带来良好的市场反馈；加强组织与保障体系的探索。

**转型亮点：**以建设“三圈环流”的新媒体产品矩阵为核心，构建媒体融合新格局，推动主流新闻传播与文化服务的有机融合，探索边锋网络平台媒体化改造取得重要突破；促进人文与技术高度融合，探索建立大数据和云计算技术支撑的全媒体智能化信息服务平台。

**专家组点评 1：**技术引领、用户为王、资本运作、全员融合。

浙江日报报业集团着力建设全国一流党报集团，以实施“红色新媒体建设工程”为抓手，建设“三圈环流”的新媒体产品矩阵为核心，着力构建媒体融合新格局。核心圈打造“浙江新闻”移动客户端、浙江手机报、浙江在线和浙江网络电视台“四位一体”的网上党报。紧密圈包括边锋网新闻专区、云端悦读 PAD 客户端、边锋互联网电视盒子、大浙网新闻板块和县市区区域门户。协同圈包括浙报集团法人微博、微信公众账号及专业 APP。

集团成立“传媒梦工场”，作为国内首个新媒体创业孵化器，借助投资和孵化手段布局新媒体生态圈。与阿里巴巴集团合作推出“淘宝天下”新媒体产品，组建基于 LED 大屏的竞合传媒，与腾讯集团联合创设“大浙网”。

浙报集团在全国率先以集团经营性资产上市，同时通过上市公司平台收购边锋浩方用户平台，引起媒体行业广泛的关注。积极推动主流新闻传播与文化服务融合，边锋网络平台媒体化改造取得重要突破。

促进人文与技术高度融合，探索建立大数据和云计算技术支撑的全媒体智能化信息服务平台。建设 5 000 万级的用户数据仓库和专业化、规模化的内容数据仓库。

浙报集团强化以互联网思维为核心的全员培训，推动传统媒体人实现全员融合、全面融合。

**专家组点评 2：**以资本为核心纽带，通过对外扩张，进军大文化大媒体领域，极具创新性；部分项目对技术要求极高，需要有数据库开发能力的技术人才加入。另外，如果将投资眼光也视为一种技术的话，技术要求极高；本案例具有区域性特点，和浙江当地生态有关，可复制性不高；资本壮大传媒，传媒控制资本，这个方针，本身就具有通行于全部媒体机构的示范作用。

建设全国一流党报集团，是时代赋予浙报集团的历史使命。自 2014 年以来，中央对媒体融合高度重视，并做出一系列重大决策部署。特别是 2014 年 8 月 18 日，中央全面深化改革领导小组第四次会议审议通过了《关于推动传统媒体和新兴媒体融合发展的指导意见》。习近平强调，推动传统媒体和新兴媒体融合发展，要遵循新闻传播规律和新兴媒体发展规律，强化互联网思维，坚持传统媒体和新兴媒体优势互补、一体发展，坚持先进技术为支撑、内容建设为根本，推动传统媒体和新兴媒体在内容、渠道、平台、经营、管理等方面的深度融合，着力打造一批形态多样、手段先进、具有竞争力的新型主流媒体，建成几家拥有强大实力和传播力、公信力、影响力的新型媒体集团，形成立体多样、融合发展的现代传播体系。要一手抓融合，一手抓管理，确保融合发展沿着正确方向推进。它为浙报集团提出的“坚持深化改革，加快媒体融合”的发展战略提供了指导意见。

浙报集团在 2010 年 10 月制定并印发了《浙江日报报业集团建设全国一流党报集团实施意见》，明确了包括“全媒体发展战略”在内的四大战略。

集团随后启动了“全球招聘集团总工程师”和新媒体人才储备计划，成立了集团新媒体中心——“传媒梦工场”。2011 年 10 月，浙报集团发布“全媒体战略行动计划”，组建集团全媒体战略领导小组。

近年来，集团在新媒体产品研发和并购方面成效显著。例如，与阿里巴巴集团合作推出“淘宝天下”新媒体产品，组建基于 LED 大屏的竞合传媒，与腾讯集团联合创设“大浙网”地方生活门户，通过上市公司平台收购边锋浩方用户平台，等等。

2012 年，由浙报集团主办，传媒梦工场承办的国内首个新媒体创业大赛开赛，通过这个赛事切入互联网，占领国内新媒体高地，同时传媒梦工场作为国内首个新媒体创业孵化器，借助投资和孵化手段积极布局新媒体生态圈。

推动数字化转型和媒体融合，既是传统媒体革新图存的迫切需要，更是党报集团巩固壮大主流舆论阵地的使命所在。浙报集团 2014 年以来在媒体融合方面的探索总结如下。

## 一、数字化发展战略的探索

### （一）以建设“三圈环流”的新媒体产品矩阵为核心，着力构建媒体融合新格局

推动主流新闻传播，必须加快占领互联网特别是移动互联网这一制高点。浙报集团把新媒体产品开发作为融合发展的重中之重。以组织实施“红色新媒体建设工程”为抓手，努力打造“三圈环流”、用户覆盖广泛的强大新媒体产品矩阵，建设具有“党报特质、浙江特点、原创特色、开放特征”的主流网络媒体平台，力争 3 年内集聚浙江省 5 000 万活跃用户。浙江省委常委会专题听取浙报集团实施红色新媒体建设工程、推进媒体融合发展方案的汇报，并给予充分肯定和支持。浙报集团媒体融合项目被列为 2014 年浙江省文化体制改革重点工作。“三圈环流”新媒体矩阵的主要构成：一是核心圈，主要目标是打造“浙江新闻”移动客户端、浙江手机报、浙江在线新闻网站和浙江网络电视台“四

位一体”的网上党报。以传播主流新闻为核心，2年内覆盖浙江省内2000万主流人群。二是紧密圈，包括边锋网新闻专区和新闻弹窗、云端悦读PAD客户端、边锋互联网电视盒子、腾讯·大浙网新闻板块及各县市区区域门户，形成主流舆论的协同阵地。根据不同传播定位，覆盖各类普通用户5000万名左右。三是协同圈，主要包括微博、微信和专业APP等。目前，浙报集团媒体法人微博、微信公众账号和专业APP已有200个左右。

## （二）积极推动主流新闻传播与文化服务有机融合，探索边锋网络平台媒体化改造取得重要突破

对边锋网络平台进行媒体化改造，利用这一成熟网络平台、做大做强主流舆论阵地，是浙报集团一直在努力推进的重大探索。2014年5月，集团决定由钱江晚报全面承接边锋媒体化改造项目，钱报网整合采编资源负责边锋新闻专区和新闻弹窗的新闻供给。经过一段时间的测试，运行效果超出预期。日访问量(PV)平均达到550万，最高时1000万，超过国内一半以上省级新闻网站，用户学历水平、年收入水平都超过了互联网网民平均水平。最近，我们借鉴国内一些网站新闻弹窗的先进经验，结合游戏用户阅读新闻的习惯偏好，探索研发提供可视化、社交化、互动性更强的新闻产品，使主流新闻更炫、更受欢迎。边锋网络平台媒体化改造的探索实践，极大地增强了我们推进新闻传播与文化服务融合的信心。边锋网络平台3000万名活跃用户，其中1000多万名用户在浙江，仅杭州就有250万名之多。这一平台的发展和利用，将开创一个利用成熟网络平台进行新闻传播的独特模式。我们正在大力推动边锋网络平台新闻专区、腾讯·大浙网和浙江在线新闻网站“三网融合”，努力使4000万名用户成为主流新闻传播对象，形成一个用户规模相当可观的主流网络媒体平台。通过这一探索尝试，我们进一步厘清了思路：互联网改变了传播技术，传播技术进一步驱动用户需求的变化。在提供新闻的同时，我们要向用户提供更加全面、更加到位的综合文化服务，构建“新闻+服务”的模式，形成“以服务集聚用户、以新闻传播价值”的传播逻辑，换句话说，就是“服务收费、新闻免费”。这样，重塑传播逻辑与重建商业模式实现有机统一，为融合发展提供了重要突破口。

## 二、数字出版重点项目：促进人文与技术高度融合，探索建立大数据和云计算技术支撑的全媒体智能化信息服务平台

在国家新闻出版广电总局的关心和支持下，浙报集团“云媒体服务平台”和“浙江日报全媒体融合创新发展项目”入选2014年国家新闻出版改革发展项目库。浙报集团高度重视加强两个方面的建设：一是网络技术平台建设；二是新媒体技术人才队伍建设。围绕打造技术平台，我们经过一年多的研发，启动建设了依托大数据分析和云计算技术支撑新闻生产的全媒体融合智能信息服务平台。这是浙报集团自主设计、规划建设的适应传媒集团全面互联网化融合发展的“智能化一站式”传播平台，将使新闻生产实现智能化、精准化、个性化。这个平台由三部分组成：一是建设5000万级的用户数据仓库；

二是建设专业化、规模化的内容数据仓库，包括报刊资源库、图片资源库、网络资源库、微博资源库、微信资源库，涵盖集团各媒体的全部内容资源，还有合作单位的内容数据和接口资源；三是建设智能化的云服务开放平台。以上三个平台从 2012 年开始建设，预计到 2016 年整体运行。全媒体融合智能信息服务平台建成后不仅可以满足浙报集团的媒体融合发展需要，更能为国内的兄弟媒体集团提供核心技术支撑。

### 三、新闻与技术的结合，带来良好的市场反馈：运用互联网技术创新主流新闻传播，探索时政新闻和重大主题报道可视化效果明显

浙江新闻客户端上线后，为适应互联网阅读习惯，我们探索进行了新闻可视化和图表化的试验，通过漫画、图表等呈现方式，改变过去单一的文字传播方式，使时政新闻报道和重大主题报道变得轻松活泼，极大地增强了传播效果。例如，《习近平回信有讲究》的报道，点击量近 30 万。再如，浙江省委、省政府实施“五水共治”工程报道，按照传统报道模式，报纸报道至少需要 3 000 字，浙江新闻客户端推出的《夏宝龙的“五水共治”路线图》报道中，只用了 6 个图表，大概 300 字左右，就把“五水共治”工程的目标、任务、工作举措和实施路径等内容，一目了然地呈现出来，微信图文转化率达到 8000% 多（图文转化率=图文阅读人数/送达人数）。现在我们开始把移动终端、网络上的数字化、可视化的报道方式推向纸质版，效果也非常明显。我们坚信，互联网固然给传统媒体带来了巨大的挑战和冲击，但同时也为新闻创新开辟了巨大的空间。我们组织报道时，经常围绕同一重大主题，对稿件统一策划，进行可视化、图表化处理后分别输出三个版本，即平面媒体版本（浙江日报、钱江晚报使用）、PC 版本（浙江在线新闻网站、大浙网）、手机版本（浙江新闻客户端和浙江手机报），以全媒体方式立体化传播，大大增强了重大主题报道的宣传效果。

### 四、组织与保障体系的探索：强化以互联网思维为核心的全员培训，推动传统媒体人实现全员融合、全面融合

#### （一）全员培训创造活力

调动采编人员投身新媒体的积极性，在采编和经营一线，推出以专业细分、注重实战、贴近性强的专题培训，不断激发推动融合发展的全员创造活力。2013 年下半年组织了 2 000 多人参加了新媒体培训，大大激发了采编人员开发自媒体的积极性。2014 年以来，集团社长亲自上阵，连续开展 15 场分板块、分业务条线的省级培训，推动集团上下进一步建立融合发展的路径，实现全员融合和全面融合。

#### （二）新媒体创新大赛营造内部创新氛围

目前，集团有 200 个垂直细分的微信账号及专业 APP，集聚了一大批活跃用户。我

们尝试创新机制，让采编人员在做报纸的同时也做新媒体，并且把两个平台的内容进行互换和融合。组织开展内部职工参加的新媒体创新大赛，50多个项目到台上PK，有200多名采编人员参与，有些甚至是跨部门的团队。大赛选出20多个优秀项目，投入2000多万元进行扶持，平均每个产品70多万元，最高200多万元。集团新媒体大赛取得了丰硕成果，营造了良好的内部创新氛围。我们也从中得到深刻启示：采编人员尽管长期从事纸媒，但只要引导激励机制到位，传统媒体采编队伍完全可以适应媒体融合发展，做出不亚于互联网人做出来的新媒体。

### （三）重点引进新媒体专业技术人才

围绕加强新媒体人才队伍建设，浙报集团近年先后从阿里、华为等互联网公司引进了60名左右掌握数据库技术、微信微博技术、移动互联网技术等方面的优秀人才，组建了新媒体中心、数据业务部、数字采编中心等部门。目前，集团互联网专业研发人员近700名，新媒体岗位从业人员1700多名。随着融合发展的不断深入，我们的目标是，集团新媒体专业人才将在3~5年内达到集团人才总量的1/3。

## 五、未来计划及趋势研判：深化改革创新，建立互联网化的体制机制，融合发展赢得未来

在数字化转型发展的道路中，我们也越来越意识到媒体融合发展存在的瓶颈，缺乏互联网思维、缺乏投资能力和经验、缺乏专业研究和技术团队、缺乏用户资源和集聚手段等，这些似乎已经成为传统媒体向数字化转型的通病。由此，浙报集团提出搭建融合发展“三大基础平台”：第一，打造资本运作平台，为媒体融合发展提供关键平台；第二，打造技术研发平台，为媒体融合发展提供强大技术支撑；第三，打造用户集聚平台，为媒体融合发展提供互联网新阵地。

在进行技术升级、平台拓展、内容创新的同时，把改革创新作为根本动力，同步跟进组织结构、管理体制、工作机制的改革创新，努力为融合发展提供有力支撑。以产品为核心，强化一体化运作的体制机制。浙报集团2014年出台了推进媒体融合的意见，建立健全媒体间紧密协同机制、内容融合机制、互动沟通机制，落实领导班子和各职能部门责任分工和保障机制等。以集团数字采编中心为龙头，以浙江日报、浙江在线采编人员为主体，统筹新闻资源，牵引新闻采编、技术支撑跨平台融合传播，从几个月来的运转来看，取得了较好的效果。探索建设“用户即阵地”的绩效考核导向，将用户指标考核纳入集团年度绩效考核。强化新媒体创新投入保障，出台《集团新媒体创新孵化管理办法》。从2014年起，集团将新媒体创新孵化常态化、制度化。每年按营业收入的2%左右提取专项研发经费，投入新媒体产品及技术研发，2014年投入总额为1亿元，今后将按上述比例逐年增长。



## “本地化服务”重构都市媒体商业模式 ——合肥报业传媒集团数字化转型工作总结

**经验概述：**通过媒体资源与数字技术的融合，不断推出数字报、新闻网、移动终端、APP、数字报亭等数字化服务。

**行为阐释：**将工作重心转移到新媒体及数字出版方向，投入资金，注重人才培养，建立健全保障体系，发挥互联网、移动终端的特性，加快传统媒体数字化转型。

**转型亮点：**合理规划，统筹布局，整合传统媒体的资源优势，加快扶持新媒体的发展，重点打造数字出版产业项目，努力形成良好的产业链，推进集团报业数字化转型发展战略。

**专家组点评 1：**服务受众、加快转型、整合资源、布局产业。

合肥报业传媒集团以受众为价值核心，拓展新闻传播渠道，加快报业数字化转型，提升媒体核心影响力。

合肥在线网站建设成为报业传媒的全媒体平台，数字报纸在线用户突破 20 万人。抢抓移动终端发展时机，推出运营全媒体移动终端平台项目。基于本地化服务，自主研发“合肥政经观察”APP 客户端。推出数字化便民报亭系统，落点合肥市各个社区，满足受众的生活服务需求。

建设全媒体新闻生产系统，为报纸、网站、移动新媒体提供统一信息采集、统一编辑流程管理、跨媒体选题策划管理、多渠道新闻发布管理的多媒体新闻资源管理方式。整合全媒体资源，建立全媒体视频直播间，拓宽新闻资源的传播渠道。打造数字化传播平台，通过庞大的受众数据库，建立包括移动客户端、户外传媒等多种传播渠道。

建立全媒体传播矩阵，扩大 APP 客户端、网站、微博、微信、电子大屏等传播渠道。加快向社区报、轻轨报、地铁报、广播电视、出版、户外媒体的多媒体跨媒体发展。

打造涵盖印刷出版、发行、全媒体发展、文化会展、文化产权交易、文化创意、现代传媒国家级媒体合作功能于一体的国内大型传媒产业基地。对全国区域媒体转型具有积极的引导意义。

**专家组点评 2：**本案例的核心是“本地化服务”，借用各种成熟的手段来完成这个核心。这一点并非是特别创新特别前沿的东西，但如果实施到位，对于都市媒体的商业模式重构具有很大的意义；本地化服务并不是一个对技术特别依赖的商业模式，它对技术要求不高，更多的是具体执行能力；本地化服务与地方上的文化、经济、社会等因素紧密相连，其思路可供借鉴，但具体做法却很难复制；如果都市类媒体向本地化服务转型成功，则对传统媒体数字出版转型具有示范作用。

## 一、经验概述

合肥报业传媒集团成立于2010年3月26日,其前身是创始于1957年4月1日的合肥晚报社。目前拥有《合肥日报》、《合肥晚报》、《江淮晨报》、《今日生活报》、《合肥晚报社区报》、《合肥晚报·环湖晨刊》、合肥在线、巢湖在线、江淮网等报纸和网站。

近年来,合肥报业传媒集团不断推进传统纸媒的数字化转型工作,于2001年上线的集团数字报纸已发展了近14年,在线用户目前已突破20万人。集团下属的全媒体平台合肥在线网站,成立于2001年,是国务院新闻办公室批准的合肥市唯一新闻网站、安徽省重点新闻网站,在合肥本地资讯方面占有绝对优势。2013年,合肥在线在地方新闻网站中平均排名前20位。此外,合肥报业传媒集团抢抓移动终端发展时机,通过自主研发和合作运营的模式,推出移动终端平台项目;集团全媒体移动终端项目于2013年年初开始运作,目前运营效果良好;自主研发的“合肥政经观察”APP客户端于2014年开始试运营。在做好集团数字出版转型工作的同时,集团还积极利用自身资源,与政府合作,通过媒体资源与数字技术的融合,推出数字便民报亭系统,该系统落点于合肥市各个社区,为社区居民提供便民服务。

一系列数字出版转型方面的工作成果,也让集团在2013年成功入选为国家首批“数字出版转型示范单位”。

## 二、行为阐释

在信息技术日新月异的今天,报纸与报纸之间,报纸与广播、电视等传统媒体领域之间的竞争日趋激烈,网络等新兴媒体的出现和迅速普及更加剧了媒体之间的竞争。大多数报纸都将互联网、移动终端等与新媒体的融合作为自己报纸发展的一个重要组成部分,这是整个报业,特别是区域性报业面临的一个急需解决的问题。合肥报业传媒集团充分利用新媒体,发挥网络传播、移动传播的特长,真正实现传统报业与新媒体的融合,加快传统媒体的数字转型步伐,在传统纸媒竞争中处于主动地位。

### (一) 数字化转型战略

#### 1. 集团数字转型的发展方向:为合肥受众需求提供数字化解决方案

传统报业面临巨大的环境变迁,我们必须回归到媒体的本质,那就是受众需求第一。合肥报业传媒集团的数字化便民报亭就是应对的方向之一,围绕受众需求,结合新媒体特性,利用先进的数字技术,提供新闻资源以外的生活服务。具体到数字报业则表现为受众对信息的需求,对沟通交流的需求,对娱乐互动的需求,对电子商务的需求等的满足。从受众需求出发,提供其需要的渠道和内容的创新方案——构建数字报业的价值链,更好地服务受众是集团数字报业发展的不二法门。

## 2. 以受众为中心，利用新技术，开拓数字转型渠道，改变产业价值链的方向

未来数字报业的竞争必然超越点与点的竞争而上升到产业价值链与产业价值链的竞争，这其中就包含在数字时代不断发展的当下，突破传统传播模式，迎合全媒体传播的形势，整合全媒体产业，推出数字化报业传播平台，形成传统媒体的数字化产业核心竞争力。因此，合肥报业传媒集团始终坚持以受众为中心，关注受众的需求和他们所关心的问题，然后利用新技术，构筑数字阅读、数字出版等解决方案，为他们解决问题。以受众为中心的思维将价值链完全颠倒过来，不再是以传播方为第一环节，而是受众成为第一环节，后面的各个环节均以受众需要来驱动。合肥报业传媒集团各子报受众基数庞大，未来集团着重围绕受众打造数字化传播平台，通过庞大的受众数据库，进行细化和分解，建立移动客户端、户外传媒等多种传播渠道，实现报业数字化转型发展。

## 3. 实施报业数字化战略转型的策略

(1) 深入受众，了解他们的需求。受众信息是正确决策的重要源泉，掌握了受众信息就意味着控制了受众关系，市场需求不是自己主观臆想出来的，而是受众需求的集中反映。对于受众来说，他们接近媒体的目的呈现了综合化的趋向。除了希望了解信息外，还有其他需求。以互联网为例，新生代市场监测机构和艾瑞咨询机构发布的《互联网生活形态和媒体影响力研究报告》显示：“现在用户上网的主要行为不再以单一的新闻资讯浏览为主，电子邮件、即时通信、软件下载、搜索引擎、网上购物等都成为主要的网上行为，多元化综合互联网平台正在成为更多用户的首选”。不断从市场上获取需求，并不断满足这些需求是数字报业发展的动力。

(2) 构建全媒体、全天候通达受众的渠道。作为新闻和资讯供应主体的传统报业，位居产业链的上游，却面临产业链下游的挤压和挟持，合肥报业传媒集团通过与网易等门户网站合作，利用技术和资本整合了用户端，大大拓宽了新闻传播渠道，加速了报业数字化发展。建立起了通达受众的渠道，而且这些渠道都是全天候、无缝链接的。目前，集团在多媒体报刊、移动新媒体、电子阅览器和户外显示屏等渠道皆有拓展。

(3) 文字、声音、图片与视频一样都不能少。追随受众的需求，探寻信息的不同呈现方式，提高受众的阅读体验。例如，在美国，地方性报纸网站的受众正在流失。与此相反的是，全国性广播电视的新闻网站如 CNN、ABC、CBS 和 FOX，其访问量平均增幅超过 30%，一些地方性的电视台、电台网站的访问量也有所增长，这都显示了全媒体融合发展的重要性，也是报业向数字化转型的必经之路。有研究报告指出：“进入到 2012 年，随着网络视频的普及及网络宽带条件的逐步成熟，新闻、财经类资讯的视频化正在成为一种趋势。业内人士甚至乐观地认为，全媒体类、自媒体类等节目与文字类报道在未来的一段时间内将分庭抗礼，但从长远来看，未来越来越多的内容将会全媒体化。”因此，合肥报业传媒集团依托图文等内容资源的优势，建设了全媒体视频直播间，整合文字、图片、音视频等全媒体资源，利用新媒体传播平台，拓宽新闻资源的传播渠道，向受众提供适应新媒体时代发展的全媒体新闻资源。

#### 4. 整合力成为未来的核心能力

合肥报业传媒集团全体员工工培养资源整合观,并取得良好效果。其一,建立与网络媒体、移动通信运营商、数字媒体方案解决商、北大方正等建立战略合作关系,整合渠道资源。其二,与本地广播电视媒体建立战略合作关系,通过大数据应用技术,整合视频与音频等全媒体数字资源。其三,充分利用新媒体的概念,通过资本运营和政府支持文化产业的发展获得更多的外部资金,为打造数字报业产业价值链提供资金保障。

### (二) 数字出版项目与产品布局

目前,合肥报业传媒集团在做好传统媒体品牌的前提下,将工作重心转移到新媒体及数字出版方向,以新技术为突破点,整合集团各项资源,试水数字化转型项目。产品布局以内容为核心,加强纸媒与数字媒体整合力度,加速集团产业转型和升级。具体项目如下。

(1) 全媒体平台。集团下属的全媒体平台——合肥在线网站成立于 2001 年,是国务院新闻办公室批准的合肥市唯一新闻网站、安徽省重点新闻网站,承担着集团在数字出版转型和全媒体发展方面的工作任务,在合肥本地资讯方面占有绝对优势,网站目前开设于合肥、安徽、房产、娱乐、体育、旅游、生活、文化等 20 余个新闻和资讯频道,拥有手机报、官方微博、微信等宣传平台,网站日发新闻量 2 000 篇左右,100 多个原创专题多次夺得国家级、省级新闻奖。2013 年,合肥在线在地方新闻网站中平均排名前 20 位。

(2) 自主研发的移动终端产品、系统。合肥报业传媒集团抢抓移动终端发展时机,通过自主研发和合作运营的模式,推出移动终端平台项目——合肥报业全媒体移动终端项目,此项目于 2013 年年初开始运作,效果良好。2014 年,在试运行的基础上进行了系统升级,产品的性能得到了提升,应用程序得到了进一步的完善,集团计划将之打造成一个基于移动终端的全媒体平台,融合报纸、电视、网络传播渠道于一体,提供给终端用户实时新闻资讯、便民信息、APP 应用等快捷智能化服务功能。自主研发的“合肥政经观察”APP 客户端也于 2014 年开始试运营,该项目是一款安装在 iOS、Android 等智能手机、平板电脑平台上的应用程序,是基于本地化的“新闻+资讯”的服务平台,它以新闻为主要载体,将用户接收信息从单向被动型变为多向主动型,并根据用户的爱好提供点对点的定制服务,将用户感兴趣的内容资讯主动告知用户。项目立足合肥经济圈,提供宣传合肥、服务合肥及和谐合肥三大功能,在资讯、互动、舆情等方面为市民提供便利。

(3) 数字化报亭。2011 年 5 月,集团积极利用自身资源,与政府进行合作,通过媒体资源与数字技术的融合,推出数字化便民报亭系统。2012 年 3 月,该项目已正式纳入合肥“市政府民生工程”大项目规建范围。“数字化便民亭”通过现代化技术手段,探索实现信息流、资金流和物流的高效整合,使服务终端延伸到各居民小区,有效解决居民缴费、订票、家政等多种日常性生活需求。除此之外,便民亭还具有信息传播功能和协

助社会管理功能，既可及时发布政府公共资讯，传播公共信息及国际、国内重大新闻，宣传党和国家的方针政策，还可通过亭体安装的监控探头，配合社会治安综合治理，加强宜居城市安全网建设，提高居民应对和防范能力。该项目从2012年起，计划用3年时间，在全市大中型、中高档小区共计安置到位800个“数字化（亦即智能化）便民服务亭”。

（4）数字出版及全媒体产业基地。合肥报业传媒集团近年来不断加大在数字出版领域方面的投入，目前规划建设的数字出版发行物流中心及合肥城市报业全媒体产业基地，将被打造成涵盖印刷出版、发行、全媒体发展、文化会展、文化产权交易、文化创意、现代传媒国家级媒体合作等功能于一体的国内大型传媒产业基地。其中，数字出版发行物流中心项目占地面积29333平方米，规划地上建筑面积56560平方米（含3栋多层厂房、1栋仓储、1栋发行分发系统、1栋总部大楼），预计总投资3.07亿元。该项目将投产安徽省第一台全商轮转胶印机，重点开拓商业、数码印刷新领域，整合中小平板商业印刷。合肥城市报业全媒体产业基地项目占地面积约145亩，总投资约10亿元，全部项目建成投产后，可实现年产值10亿元，利润1.5亿元，税收1亿元，提供就业岗位近5000个，拉动相关产业贡献产值约30亿元。

（5）全媒体采编系统。集团在采编管理和市场开发中，充分应用新技术、新系统，提高采编工作效率和拓展市场空间。集团即将上马的全媒体新闻生产系统是一套标准的全媒体编辑系统，具备完整的体系。全媒体新闻生产系统可以为报纸、网站、新媒体（如移动阅读、微博）提供统一信息采集，统一编辑流程管理、跨媒体选题策划管理、多渠道新闻发布管理的多媒体新闻资源管理方式，为新闻媒体实现读编互动、采编分离、报网互动、新媒体应用提供了高效、互动的工作模式和丰富的多媒体新闻内容。该系统实现了多个媒体新闻的全采全编，即在一个采编系统中完成各个媒体新闻内容的采集、加工和审核，并结合现有发布系统完成内容的采编发。

（6）各子报子网移动网络客户端。集团旗下《合肥日报》、《合肥晚报》、《江淮晨报》、《今日生活报》、《合肥晚报社区报》、《合肥晚报·环湖晨刊》、合肥在线、巢湖在线等报纸和网站，均在新媒体技术日益发展的同时，开辟了新媒体传播渠道，《合肥晚报》、《江淮晨报》等主流传统媒体官方微博、微信粉丝数量已接近报纸发行量，并自主开发基于各种移动终端平台的新闻客户端，定期推送要点、热点新闻，弥补纸媒传播时效落后的不足。此外，集团通过有效的资源整合与规划，建立了全媒体传播矩阵，通过APP客户端、网站、微博、微信、电子大屏等传播渠道，细化分类，在资讯、内容、服务等方面向用户进行精准推送，聚合受众。

（7）集团将加快向轻轨报、地铁报、广播、电视、出版、户外媒体的跨媒体发展，进一步丰富宣传工作的形式和内容。

通过全媒体、多媒介的立体发展，加快了合肥报业传媒集团纸媒的数字化转型发展，集团旗下各媒体将进一步提高对合肥经济圈的宣传覆盖质量，形成立足合肥、辐射中部地区的舆论引导格局。

### （三）组织与保障

自合肥报业传媒集团开展数字转型工作以来，在资金投入、组织框架调整和人才培养方面，不断建立健全保障体系。

（1）资金投入方面，合肥报业传媒集团不断加大在数字出版领域的投入，目前规划建设数字出版发行物流中心及合肥城市报业全媒体产业基地，将被打造成涵盖印刷出版、发行、全媒体发展、文化会展、文化产权交易、文化创意、现代传媒国家级媒体合作等功能于一体的国内大型传媒产业基地。

（2）组织框架调整方面，根据各子报子网的实际情况进行调整。《合肥晚报》、《江淮晨报》等传统媒体各自设立新媒体中心，统筹布局纸媒的新媒体转型发展，加快数字转型工作；合肥在线等新媒体成立子公司，运作机制更加灵活；同时，集团成立编管办、资产办等职能部门，统一协调各子报子网的新媒体转型工作。

（3）人才培养方面，由于传统媒体自有的专业技术人员紧缺，在人才引进和技术培训方面，合肥报业传媒集团通过高薪引进、送外培训和项目建设等方式，对新媒体技术人才进行锻炼和培养，并寻找相关专业公司合作开发、共同孵化数字化建设项目。目前，集团从事数字转型工作的技术人才由开始的五六个人上升到 30 多人，初步建立了完善的新技术团队，逐步实现以人才为核心，以技术为创新力，带动传统媒体的数字化转型。

## 三、转型亮点

合肥报业传媒集团在数字出版转型过程中，困难重重，俗话说船大难掉头，集团传统媒体体量大，新媒体在发展过程中也受到其他省会城市同行业的竞争挤压，转型空间太小。集团根据自身实际情况，合理规划，统筹布局，整合传统媒体的资源优势，加快扶持新媒体的发展，重点打造数字出版产业项目，在稳住传统媒体发展步伐的前提下，以新媒体、新技术为突破点，经过几年的发展，已呈现百花齐放的喜人局面，其中不少项目还影响了合肥及周边城市圈的受众群体。此外，合肥报业传媒集团在未来报业数字化转型发展中，将始终确立以受众为价值核心，围绕受众群体，加快报业数字化转型速度，达到拓展新闻传播渠道、保持媒体核心影响力的发展目标，通过新闻、市场和渠道整合内外资源，逐步形成良好的数字化发展产业链，完成集团报业数字化转型发展战略。

## 向“全媒体信息服务商”转型

### ——南方报业传媒集团数字化转型经验

**经验概述：**加快数字出版转型步伐，启动“一体两翼”发展布局：以南方报业传媒集团为主体，以网络传播主平台和其他新媒体产品线平台为“两翼”，加快推动转型融合三大项目的开展，促进集团数字化转型进程。

**行为阐释：**转型战略从“聚合战略”转向“深耕主业、多元开拓、加快转型、融合发展”；集团旗下各报刊探索自主发展之路；不断尝试数字内容产品生产、发布和经营新模式；开拓多元赢利渠道；研究未来集团全媒体转型的发展思路。

**转型亮点：**根据“一体两翼”的布局，南方报业确立了“三大重点”项目：做大做强国家重点新闻网站南方网，加速推进“南方舆情”项目，启动“289 南方艺术园区”项目，并以此作为集团数字化迅速发展的新突破口和现阶段的着力点，全面带动南方报业集团数字化转型。

**专家组点评 1：**深耕主业、多元开拓、融合发展、加快转型。

南方报业传媒集团近年来加快转型发展，重点打造以南方网为龙头的网络传播主平台和以集团新媒体有限公司为龙头、以新兴项目为重点业务的其他新媒体产品线平台。

做大做强重点新闻网站南方网，创新南方网和南方日报深度融合的发展模式，得到了主管部门和社会各界的高度肯定。南都全媒体以南都网、大粤网、凯迪网为主构建多样化数字业务平台，建立新媒体孵化项目。南方周末网站端逆势增长、移动端继续领先。21 世纪经济报道所属新媒体实验室研发系列智能移动设备应用。

利用大数据分析挖掘技术，打造“南方舆情”项目，全天候为党政部门提供针对性“工作内参”。建构“289 南方艺术园区”，打造一个融艺术传播、展示、评鉴、交易、教育、社交等于一体的高端文化园区。

全力搭建全媒体一体化的信息平台和加快数据库建设。与 IBM、软件通动力签署合作协议，发力集团“创新媒体云”项目。

集团与腾讯公司联手打造大粤网，已成为广东地区最有影响力的生活门户。南方户外新媒体联播平台，成为最具潜力的数字业务承载平台之一。“南周”、“21 世纪”阅读器等在 AppStore 上下载量居同类产品首位。

作为省级媒体集团，品牌价值持续位居全国报业集团前位，全媒体业务发展的水平处于同业领先地位。

**专家组点评 2：**本案例属于宏大规划的一种思路，无论是水平上（媒介形式）还是垂直上（内容制作）都属于大开大合的方法。这种做法，需要极大的勇气和突围精神；对技术要求很高；大开大合的做法很难推广复制，很多媒体实力上有可能不具备，也有

可能领导人本身的个性不具备。如果转型成功，对传统媒体数字出版转型将具有较强的示范作用。

2013年7月，在国家新闻出版广电总局的关心和支持下，南方报业传媒集团荣幸地成为了全国5家数字化转型示范报业传媒集团单位之一。一年多以来，南方报业传媒集团以荣誉作为鞭策，在“深耕主业、多元开拓、加快转型、融合发展”十六字方针引领下，顺应时势启动了“一体两翼”的发展布局，加快数字出版转型的步伐。其中，“一体”是指南方报业传媒集团这个主体，“两翼”分别是以南方网为龙头的网络传播主平台和以集团新媒体有限公司为龙头、以新兴项目为重点业务的其他新媒体产品线平台。旨在通过做大做强南方网，全面提升集团在新媒体环境下的社会影响力、舆论引导力和市场竞争力；通过做实新媒体公司，负责对集团跨媒体、跨部门的新媒体经营项目进行评估、孵化、组织和运营，调动集团全体员工的积极性、创造性，打造专业信息平台 and 特色内容产品，为集团转型提供更广泛和更有力的支持。

根据“一体两翼”的布局，南方报业在具体实施上确立了加快转型融合发展的“三大重点”项目，包括举集团之力做大做强国家重点新闻网站南方网、加速推进的“南方舆情”项目和启动“289 南方艺术园区”项目，并以此作为集团数字化迅速发展的新突破口和现阶段的着力点。截至目前，南方报业传媒集团拥有平面媒体、网络媒体、移动媒体、广电媒体、户外LED和电子阅报栏等新媒体产品形态，业务范围涵盖目前媒体拥有的各个领域，业务发展的总体水平处于同业领先地位。南方报业在数字化转型方面的情况总结起来主要有以下几点。

## 一、集团转型战略的选择：从“聚合战略”转向“深耕主业、多元开拓、加快转型、融合发展”

为在数字化时代相对陌生的业务领域进行跨媒体、跨行业、跨地域拓展，保证南方报业在“大传媒时代”以比对手更快的速度实现跨越式发展，集团于2010年通过实施“聚合战略”，吹响了向全媒体集团战略转型的号角。自2010年以来，南方报业传媒集团通过实施“聚合战略”，在组建和完善复合媒体数字化平台的基础上，打造了网络媒体、移动媒体、广电媒体、户外电子阅报栏和户外LED联播网等多种新媒体业务板块，实现集团的全媒体生产、全介质传播、全方位运营，从传统的“内容提供商”转变为适应新业态的“全媒体信息服务商”。

两年来，在新兴媒体异军突起、全球传媒业发生急剧变革的背景下，如何构建定位明确、特色鲜明、功能互补、覆盖广泛的舆论引导新格局，牢牢把握舆论引导工作的主导权，更成为南方报业传媒面临的重大课题。2013年，集团开展了大规模的业务调研，在广泛征求意见之后，进一步明确了发展战略，以“深耕主业、多元开拓、加快转型、



融合发展”十六个字的发展方针，引领集团的发展。

“深耕主业”，核心是坚持履行舆论引导职责，坚持做优做强内容生产，坚持发展壮大平面媒体，这是集团的立身之本。“多元开拓”，核心是以文化为内核，以品牌为纽带，寻求优质多元项目的重点突破，使之成为集团主营业务的有力补充。“加快转型”，核心是将集团的品牌优势、内容优势和人才优势加速转化为新媒体环境下的舆论影响力和市场竞争力，重点突出做强新闻网站、构筑资讯平台、打造信息产品三个方向。“融合发展”，重点是推动传统媒体与新兴媒体融合，集团旗舰媒体与各子媒融合，集团内外资源融合，实现组织再造、流程再造和机制再造，持续提升核心竞争力。

围绕“加快转型、融合发展”的战略要求，南方报业传媒集团迅速从“坐而论”转入到“起而行”，启动了“一体两翼”的融合发展布局，确定了“做大做强国家重点新闻网站南方网”等三个重点项目的建设，经过一段时间的努力，这些重点项目开局顺利，进展良好，为推动传统媒体和新兴媒体融合发展打下了良好基础。

## 二、坚持特色，自主发展，集团旗下各报刊纷纷探索融合发展的道路

党的十八届三中全会提出了“推动传统媒体和新兴媒体融合发展”的任务；2014年4月，刘奇葆同志在《人民日报》发表重要文章，要求“加快推动传统媒体和新兴媒体融合发展”；8月18日，中央全面深化改革领导小组第四次会议审议通过了《关于推动传统媒体和新兴媒体融合发展的指导意见》。中央一系列的举措预示着这样一个趋势：在中央的高度重视和支持下，全国各大媒体将掀起新一波的转型融合发展高潮，将出现百舸争流的局面。作为在全国具有重大影响力的报业集团，南方报业抓住改革发展的良机，旗下各报刊纷纷探索适合自己的融合发展之路。

一是南方网全新改版上线。自2013年年底开始推动南方网进一步融入集团，并启动南方网改版工作以来，2014年7月9日南方网正式以与省委机关报（《南方日报》）深度融合的方式，全新改版上线，开创了报网融合新时代。改版后的南方网，有效依托和整合集团优势媒体资源，互联网时代的传播特点更加鲜明，内容更加丰富、更加权威，服务更加贴近、更加到位，为集团深化改革、加快发展搭建新的转型核心平台、品牌集聚平台和服务创新平台。南方网和南方日报的报网融合发展前期已取得阶段性成效，得到了主管部门和社会各界的高度肯定，报网融合发展的局面已经初步形成，南方网改版后的影响力明显提升。

二是探寻南都全媒体开发之路，南都全面优化升级。南都全媒体以南都网为旗舰，通过合作、自建、兼并等方式，在传统报刊媒体之外，构建以南都网为枢纽的联通网络、广电、无线、移动、户外文字、音视频融合的数字业务主平台，构建以南都网为枢纽的公益、汽车、旅游、时尚、地产等行业性的数字业务平台，以大粤网为主构建广东城市生活数字业务平台，以凯迪网为主构建舆情数字业务平台。南都PAI实现了传媒从“翻阅时代”到“点击时代”再到“划时代”的跨越，这也是集团在新媒体领域探索实践的

一种创新模式。南都 PAI 现已发布第二代产品，并与南都后台系统进行了对接，未来将更有亮点。同时，南都网成功申办《互联网视听服务许可证》，除时政新闻类不能独立报道外，其他内容都可以自产、自播，彻底解决南都音视频内容在南都网上播出的合法性问题，为南都发展多媒体业务扫清了障碍。南都报系还与宜华集团合作推进 APP 项目，全力进军移动媒体领域。

三是南方周末新媒体发展追求特色。南方周末 2013 年呈现网站端逆势增长、移动端继续领先、社会化传播出现新增长点三种现象。南方周末网站通过设置新栏目，充分利用社交媒体传播内容的形式，使网站流量年增长超过 25%、全媒体原创稿件增长 130%。同时，对新闻客户端进行大改版，iPhone 版改版后创造了用户评价全五星保持近 4 个月的奇迹，新版本下载量、活跃用户量、用户使用时长等关键指标均翻番。此外，南方周末还积极拓展微信公众账号运营，粉丝数至 2013 年年底达到近 40 万人，并成功入选 2013 年度十大微信公众账号。南方周末与四川卫视合作的电视项目已经正式启动，与广东卫视的合作也正加紧筹备。

四是 21 世纪经济报道重新定位，实验新媒体产品。2013 年 21 世纪经济报道旗下的新媒体实验室，大胆创新数字媒体，研发了三个系列的智能移动设备应用，包括：（1）基于报刊内容的数字报刊应用；（2）财经资讯阅读器应用；（3）移动音频应用，即“21 电台”、“东吴相对论”。21 世纪网在 2012 年进行了重新定位，回归专业财经垂直门户网站的发展路径，下设财经、金融、机构、宏观、科技等 20 多个频道，拥有一支近 80 人的专业采编团队，在北京、上海、广州、深圳四大城市设立新闻中心。同时，针对目前搜索引擎普遍存在的信息重复度高、阅读效率低等问题，21 世纪网还推出了基于有限搜索技术的“聚合搜索”产品——21 财经搜索。

五是南方农村报围绕垂直细分领域发展。截至 2013 年，南方农村报已合作建立了新牧网、新渔网、南方农产品贸易网、美在广东网等，每个网站建设围绕垂直细分领域来划分，一个网站对应一个农业细分领域，目前各网站的业务开展顺利，发展势头良好。南方农村报的“柑桔通”是农业领域首个“三农”信息定制软件项目，手机客户端 2012 年 7 月上线。

此外，集团的南方杂志社推出了政坛网等新媒体平台和应用；集团与腾讯公司联手打造的大粤网已成为广东地区最有影响力的生活门户；南方户外新媒体联播平台，已部署 50 块 LED 大屏，成为最具潜力的数字业务承载平台；“南周”、“21 世纪”阅读器等在 AppStore 上下载量居同类产品首位；“花港观娱”、“南方周末 60 分钟”等视音频节目已落地传统影视频道；网络问政、舆情监控等服务也获得广东省有关领导的高度好评。南方报业已形成良好的数字化业务布局。

### 三、继续开拓创新，探寻和尝试数字内容产品生产、发布和经营新模式

面对读者信息需求模式和阅读方式的改变，南方报业努力在数字产品的制作生产、

内容投送和经营模式上进行探索和创新,通过开拓统一平台的方式,打造符合内容市场需求的新产品,实现加快报业数字化转型。

一是加速推进“南方舆情”重点项目。作为集团新媒体公司的龙头项目,“南方舆情”项目于2013年10月启动。“南方舆情”通过建立大数据平台,利用大数据分析挖掘技术,将舆情监测和舆情处置环节前置,全天候为各地党政部门提供具有针对性的“工作内参”,助力各级党政部门加强舆情感知能力和引导能力。基于对国家治理能力现代化的认识,2014年1月,集团发起成立南方舆情研究院,这是国内首家从专业媒体角度专注“治理现代化”研究领域的复合型智库,核心目的是力争通过新闻宣传与舆情服务的有效结合,为各级党委政府健全治理体系、提高治理能力提供更强有力的支撑。

二是全力搭建数字内容生产和服务系统。在信息系统方面,全力搭建全媒体一体化的信息平台 and 数据库建设,集团已有多个项目入选国家新闻出版改革发展项目库,包括南方传媒大数据智能服务平台、南方报业全媒体数字资源库、南方全媒体数字出版平台等项目。另外,南都正在打造和完善的全媒体信息集成中心,也是集团信息平台的组成部分,包括集成系统和中控台两部分,将改变南都新闻、资讯服务生产的格局。

三是全面启动“289南方艺术园区”项目。截至2013年年底,南方报业集团党委决定依托原印刷厂旧厂房,以集团主办的文化类刊物为传播平台,打造一个融艺术传播、展示、评鉴、交易、教育、社交等于一体的高端文化园区,项目集纸质杂志、电子杂志、网站和微信平台于一体。目前,项目中与洛克菲勒基金旗下文化集团合作的“洛克南方美术馆”正在加紧建设,园区的股权融资、合作招商和艺术资源引进工作也在紧锣密鼓地进行着。

四是发力集团与“创新媒体云”项目。南方报业传媒集团于2013年8月与IBM、软件通动力正式签署“创新媒体云”的合作协议,标志着集团“创新媒体云”项目正式启动。目前,集团与合作方分别控股项目公司,进入“创新媒体云”项目的实质运作,拟定IBM云平台、创新传媒和无线互联的战略方向,以创新技术推进媒体的智慧转型,围绕云计算、大数据、移动互联三大技术,打造新一代综合媒体服务平台。这些项目的拓展,开辟了南方报业新的经营空间,增强了集团可持续发展能力。

#### 四、面向市场,多元发展,多方位开拓赢利渠道,拓展发展空间

数字化转型让传统报业集团在跟上时代发展脚步的同时,也使媒体市场和利益空间得到进一步扩大。南方报业在“加快转型”、“多元发展”的战略引导下,努力面向市场,积极拓展发展空间。集团一些单位在全媒体转型实践中初显成效的一些项目,均先后引进了实力雄厚的战略投资者。如广东南方报业新视界传媒有限公司成功引入广新控股集团、越秀集团、深圳联腾公司作为战略投资者,成立大半年就改写了珠三角户外媒体的竞争格局;南都与腾讯互联网合办的大粤网,用38天时间就赶超了所有区域网站流量和用户量,用108天时间实现了网站日均PV3000万,用136天的时间就获得了1200万元的营业收入,实现了当年创办当年赢利。于2014年年初上线试运行的南方舆情项目,

通过要素组合、内外联动，为社会提供舆情实时监测、分析和同步危机应对处理等一揽子的解决方案，为用户全面掌控和疏导舆情提供强大的应用工具和专业信息服务。2014年的服务客户达100~200个，将为集团带来3000万~5000万元的营业收入。于2014年7月9日上线的南方网信息无障碍通道，旨在服务达75万人的视力残障群体，目前南方网信息无障碍云服务平台已为南方网站点及省政府门户网提供信息无障碍服务，收到良好的社会效果。南方农村报联合温氏集团共同出资组建“广东南方新牧传媒有限公司”，合力打造新牧网，致力于打造中国畜牧行业最具公信力和影响力的专业门户网站和互动社区，目前在广东农业有一定的影响力。2014年的7月16日，南方报业传媒集团与中山大学签订了战略合作框架协议，双方在以往长期友好合作的基础上，进一步加强资源共享、优势互补，在人才培养、品牌宣传、产学研等方面全方位深化合作，此举势必为双方取得实质性、长久、深远的进展奠定基础。

## 五、未来集团全媒体转型的发展思路

一是融合发展。南方报业在深耕主业、多元开拓、加快转型的基础上，整合集团内外优质资源，通过传统媒体和新媒体的融合、集团旗舰媒体与各子媒的融合和内外融合三个方面，努力为集团发展注入新元素和新活性。传统媒体和新媒体的融合即是报纸与新网站的融合，不断发掘媒介手段和全新产品形态。集团旗舰媒体与各子媒融合是指跨采编、跨媒体的融合，是整合集团资源形成集团优势的关键。目前，集团推行的“1+X”机制，实际上就是以南方日报为主体，带动各系列报刊网整合优质资源，形成综合优势。内外融合是指融合发展除了在集团内部整合资源外，并按照多元开拓的思路放眼全国、放眼全球，利用媒体品牌优势、内容生产优势和人力资源优势，在更广阔的区域和领域内寻找融合发展的项目。

二是创新机制。聚合集团在全媒体转型中有创新能力的各业务单元，创新全媒体转型的机制，建立中心制的架构，借“中心放射”的效应，强化新媒体产品和技术的发展和实现，推动新媒体领域的发展。集团根据新媒体发展的需求，实现加速全媒体转型的目标，初步规划建设“五个中心”，包括互联网产品研究中心、视音频产品研究中心、移动终端产品研究中心、电子商务研究中心、电子政务研究中心等，以期实现借机制创新，开辟报业向全媒体转型的新天地。

三是致力于平台的打造。集团在全媒体转型中，努力建立包含“两平台三服务”的基础性信息化建设体系，集中资源优势创新全媒体业务模式和全媒体运营。将要建立的“两基础平台”即是基础设施平台和通用信息系统平台。集团可以借助基础设施平台，实现有效地解决集团信息联通、共享和业务协同的问题。在建立基础平台的同时，努力探索和实践优质的“三个服务”：（1）提供基础性数据加工和分类服务，如IBM创新媒体云项目，打造个性化的信息服务产品；（2）提供系统性的新媒体业务培训服务，如南方传媒学院举办的新媒体业务培训班；（3）提供新媒体、信息化项目孵化服务，如在集

团和社会范围内策划和组织新媒体创新大赛，等等。

按照“深耕主业、多元开拓、加快转型、融合发展”战略，南方报业先行一步，抓住政策机遇，迈出了转型融合发展的实质性步伐。2014年上半年，集团转型融合发展三大重点项目顺利推进，其他新兴媒体项目也取得了有效突破。集团旗下的各媒体屡获国内或国际的多项数字业务类奖项的同时，也受到了市场的肯定，许多融合发展的重点项目初见成效，逐渐成为主营业务的有效补充。根据世界品牌实验室于2014年6月25日在京发布的2014年《中国500最具价值品牌》排行榜，南方报业传媒集团旗下南方日报、南方都市报、南方周末、21世纪经济报道跻身榜单，品牌价值总和达460.7亿元，继续位居全国报业集团之首。

## 从传统出版商向数字内容增值服务商转型

### ——浙江出版联合集团数字化转型之路

**经验概述：**建立数字出版的管理制度与运作体系，在与新媒体产业链的各方实现对接的基础上，在数字出版的赢利模式与市场化运营方面进行积极探索。

**行为阐释：**建立起以内容管理为基础，以知识节点为关联的集团核心内容资产管理库，力争在数字教育、数字版权运营、特色资源数据库服务等重点项目上实现相关产品、平台及服务的品牌化、规模化，成为一家有特色、有影响力的数字内容生产运营集团。

**转型亮点：**根据传统出版的核心业务和主要竞争优势，将数字教育和数字阅读作为重点发展领域，着力建设数字版权运营体系、数字教育服务平台及浙江文化特色数据库服务三大业务主线，探索新的商业模式以形成竞争力。

**专家组点评：**该集团产业转型升级的战略目标清晰，方向明确。在组织实施的过程中，充分利用信息化技术完成了传统出版业务与数字出版业务之间的整合，并与包括运营商、技术商、新媒体渠道等在内的新兴产业链的各方实现了有效对接，为构建新兴业态、促进传统出版业务与科技的融合创造了良好条件。

在此基础上，集团还加大了存量资源的深度加工存储和保全工作的力度，并加强了以数据挖掘和以知识点关联为支撑的专业资源库的建设，为向用户提供智能检索、移动阅读、内容定制、按需印刷等服务提供了支撑。

集团在内容生产流程的数字化改造、内容投送平台建设、版权保护，以及复合型人才培养方面也取得较好的成绩，对数字出版业务的赢利模式及市场化运营也做了有益的探索。

集团还以互联网、新技术、大数据为平台支撑，建构了从“线下”到“线上”的全媒体、全流程、全覆盖，编、印、发、供全产业链的数字化生产链，建立起在新兴文化产业领域的业务体系，并着力将面向基础教育市场的数字教育和面向大众市场的数字阅读作为重点发展领域，着力建设数字版权运营体系、数字教育服务平台及浙江文化特色数据库服务三大业务主线，探索新平台环境下的商业模式，初步完成了从传统出版商向数字内容增值服务商的转型。

#### 一、经验概述

随着数字、网络技术带来的变革，数字化转型成为了传统出版在数字时代实现升级发展的必由之路。浙江出版联合集团作为中国规模最大的几家地方出版集团之一，在数十年的发展中，积累了丰富的内容版权、作者资源和内容素材，建立起了一支具有优秀的编辑

素养和编辑能力的队伍，在优质文化传播方面已具有较强的品牌效应和市场影响力。集团党委积极抓住历史性发展机遇，在数字化浪潮中规划、设计传统出版与数字出版的对接，变革传统出版的生产经营方式，寻找新的增长点和赢利模式，提升自己的竞争实力。

2009年，集团确立了“传统出版与科技相融合”的产业转型升级战略，同年12月成立“数字传媒公司”，对全集团数字出版和出版信息化业务进行深度整合。2010年年初，集团出台了《关于整合集团数字出版资源及业务的决定》，按集约化原则，明确由数字公司统筹运营全集团十家出版单位的内容资源。在集团高度重视和统一部署下，各项数字出版政策得以快速有效的落实，各社图书数字版权重签、内容资源归档入库等工作都进入常态化运转。目前，集团全品种图书数字化工作已经基本完成；数字出版的管理制度与运作体系初步建立；与新媒体产业链的各方，包括运营商、技术商、新媒体渠道等实现了有效对接；对数字出版的赢利模式与市场化运营的方向也有了成功的探索；在数字阅读、数字教育、特色数据库等数字出版发展方向上取得了一定进展。

## 二、行为阐释

### （一）发展目标

深入贯彻落实集团“传统出版与科技相融合”战略，经过5年努力，把集团建设成为：主业突出，特色鲜明，具有较强竞争能力和经济实力，在全国数字出版第一方阵中发挥骨干作用和重要影响的现代出版传媒集团。

具体目标如下：

（1）在未来3~5年中，完成对集团及下属各单位业务管理和内容生产流程的数字化改造。

（2）完成集团近6万种图书资源的数字化工作，建立起以内容管理为基础，以知识节点为关联，支持全文检索、数据挖掘和内容重组的海量、权威、具有专业特色的集团核心内容资产管理库。

（3）发挥特定出版领域的优势，力争在数字教育、数字版权运营、特色资源数据库服务等重点项目上取得突破性进展，实现相关产品、平台及服务的品牌化、规模化，在全国数字出版领域形成一定影响力和覆盖面，成为一家有特色、有影响力的数字内容生产运营集团。

（4）推动集团下属各出版社初步实现从传统出版商向数字内容增值服务商的转型，建立起在新兴文化产业领域的业务体系。

### （二）发展战略

集团要在席卷全球的信息技术浪潮和信息传播革命中，在全国数字出版第一方阵中发挥骨干作用和成为有重要影响的现代出版传媒集团，必须建立科学的战略目标体系，

深入实施“传统出版与科技相融合”战略。所谓“传统出版与科技相融合”，就是实现出版与科技融合的任务，以互联网、新技术、大数据为平台支撑，建构从“线下”到“线上”的全媒体、全流程、全覆盖，编、印、发、供全产业链全面实现数字化发展的现代出版产业布局，在产业发展增量中显著体现数字化的效益贡献率，统筹推进，全面提高出版科技创新水平。其具体分为业态创新规划、品牌规划、“走出去”规划3个方面，确保发展目标的实现。

### 1. 业态创新规划

积极争取、主动参与数字出版技术标准制定，加快取得数字出版的各种资质。扩大与各大运营商、生产商、技术商的合作领域，深化合作内容。把握信息技术发展趋势，实施数字化协同编撰出版生产流程，探索建立“自助出版模式”，推动传统内容生产、出版业务流程的创新。以内容资源优化整合、创新增值为核心，建设集团内容资源库服务平台，建立集团数字版权运营体系，形成数字化教育解决方案。到2015年，基本形成完整的数字出版产业链，基本建立起有效的运营体系和赢利模式，数字出版产业链创造的收益在集团整体收益中的份额超过10%。

加大研发与投入，加快博库网建设，提升商务功能，增强传媒特性，努力把博库网发展成为世界一流、国内领先，具有中盘特色的中文图书购书平台和集团电子书运营平台。加快全省新华书店卖场广告媒体建设。到2015年，基本完成集团基于互联网和移动终端的新媒体板块建设任务。

加强省店集团与全国各大出版机构的合作，扩大销售信息数据来源，建立浙江新华销售数据监测体系，开拓信息数据服务市场。把握趋势，适应需求，深入市场研究，加快传统出版印刷技术进步和数码印刷的推广应用。

### 2. 品牌规划

利用“博库”品牌加强集团数字化全产业链建设。做好规划，加大投入，通过中文购书平台、电子书运营平台、广告媒体、连锁书店、阅读器等载体，国际和国内书展、专业订货会、全民读书月等活动，集团网站、大众及专业媒体等宣传方式，提升“博库”在全国的影响力和品牌价值。

建设“BookDNA”（本唐）为品牌的集团数字产品体系，提高“BookDNA”在全国数字出版界的影响力和品牌价值。通过在线出版服务平台、电子书运营平台、精品互联网出版物系列、专业数据库、数字教育产品、在国内外主流电商及移动运营商平台销售“BookDNA”为品牌的精品电子书等方式，进一步树立和推广“BookDNA”品牌。

### 3. “走出去”规划

当前，以Kindle、iPad等智能终端为代表的数字阅读方式在西方国家已深入人心。为此，集团在数字出版“走出去”上进行了探索尝试，并逐步深耕，通过把握国际出版趋势，充分借力全球化出版和数字出版模式，将优秀的图书内容以电子书出版的形式，成规模地推送到海外主流销售渠道，实现与海外读者零距离的全球在线销售。目前，集团数字图书“走出去”工作主要分为4大块：在全球主流电子书平台的B2C销售、海外



数字图书馆的 B2B 销售、海外有声电子书销售,以及建设 BookDNA 在线出版服务平台。已有 3 500 余本电子书及有声读物登录到 Apple iBooks、Barnes and Noble、Google Play、Kobo Books、亚马逊等多个国家的海外电子书零售平台,以及新加坡国立图书馆、多伦多公共图书馆等多个海外图书馆。BookDNA 在线出版服务平台实现了南派三叔、蔡骏等多位作者的从稿件接入到平台发布及销售结算的数字图书出版结算流程,大大降低了作者在海内外出版数字图书的门槛。

### (三) 重点项目

#### 1. 集团数字化管理平台

进一步优化完善集团各出版社业务管理系统,重点推进办公自动化和决策支持与商务智能系统建设,基本完成集成企业门户系统、办公自动化系统、财务管理系统、人力资源管理系统、出版业务管理系统、决策支持与商务智能系统、B2B 业务协同平台七大模块的集团数字化管理平台建设,以实现规范化、科学化管理。

#### 2. 集团数字内容资产库

完成对集团出版资源的全面数字化,建立支持多种形式输出的集团数字样书库。在此基础上,有选择地将出版内容结构化、碎片化,按主题进行标引,建立支持全文检索、数据挖掘和内容重组及多途径出版的强大数据库,以实现集团内容资产的有效管理,提升内容资源的服务能力,充分挖掘出版业的内容价值,满足数字时代碎片化阅读、主题性阅读和定制推送的要求。

#### 3. 协同编撰平台及全流程数字出版平台

探索对传统内容编辑加工模式的流程再造,建成以集团资源库为核心,实现编辑与编辑、编辑与作者、作者与作者之间跨地域实时协作的新型数字化内容编辑加工模式。在此基础上,以一两个具备条件的出版单位(编辑部门)为试点,探索建立从内容生产到销售全流程数字出版平台。

#### 4. 博库网建设工程

拓展博库网多元化服务应用,逐步扩充文化类相关延伸产品的电子商务应用,建设和完善网络广告类增值服务和博库币虚拟增值服务业务,实现数字内容与纸质图书销售体系的无缝对接,形成纸书、数字图书、按需印刷、按需出版全数字出版业务覆盖,为我国数字出版产业发展提供重要的平台支持。到 2015 年,博库网电子商务销售额达到 5 亿元以上,网上增值服务初具规模。

#### 5. 浙江文化资源数据库服务平台项目

利用智能化数据库技术和数字复合出版技术,开发涵盖浙江历史文化、经济、科技、教育、文学艺术等各方面出版资源,建设功能齐全的专业化、智能化数据库,搭建集文字、图片、音频、视频为一体的复合出版系统。通过互联网、智能终端、光盘等载体,向用户提供智能检索、移动阅读、内容定制、按需印刷等服务,构建专业出版的数字化运营模式。打造国内规模最大、内容丰富、最具权威的反映浙江文化精髓的综合性数字

平台，使之成为浙江文化建设的一张“名片”。

#### 6. 数字教育服务平台（含电子书包）项目

建立数字教育研发体系，加快教材的数字化开发工作，建设新课程多媒体教学资源库，打造集教材、资源库、作业系统、测评系统、教学工具、在线学习平台等于一体的综合性服务产品，探索数字教育资源集成化服务与运营，发展成为基础教育全面解决方案的提供商与服务商。

#### 7. 浙江数字出版传媒中心工程项目

在集团天水桥地块建设集数字出版生产与服务、期刊出版与服务、广告媒体运营与服务、博库网站运营与服务、数码印刷生产与服务、艺术品展示与交易，以及其他文化产业生产与服务等于一体的数字出版创意中心。

#### 8. BookDNA 在线出版服务平台

上线服务于国内作者与出版社的电子书海内外发布平台——BookDNA 在线出版服务平台，使作者、出版社、工作室可在线提交作品，完成作品定价、发布平台选择等工作，并对接集团下属数字公司现有的稿件接入、电子书制作、审阅校对、平台发布流程，使作者可在线监控自己作品的发布与销售情况，并在线完成结算，从而大大降低数字图书出版的门槛。

### （四）未来发展

#### 1. 密切关注新兴文化产业发展趋势

积极争取参与国家数字出版标准规范建设及重大工程建设，加快取得在新兴文化领域的各种相关资质，建立起科研机制和顾问团机制，以保障数字化转型的顺利完成，增强企业的竞争实力和可持续发展力。

#### 2. 把握技术发展趋势

完成对集团历史出版资源的全面数字化，建立支持多种形式输出的集团数字样书库，全面完成下属各单位业务流程及内容生产流程的数字化改造。在未来3~5年内，完成下属各出版社自成立以来的书目库建设及约6万个图书品种的加工、标引入库工作，为纸质图书的重印、再版提供服务，更为开展数字出版工作和调整战略发展方向奠定基础。

在未来3~5年内，完成协同编撰平台的需求分析、一期开发与试点工作。探索对传统内容编辑加工模式的流程再造，建成以集团资源库为核心，实现编辑与编辑、编辑与作者、作者与作者之间跨地域实时协作的新型数字化内容编辑加工模式，以有效利用资源，缩短产品的生产周期。

在集团出版资源库和协同编撰平台的基础上，借鉴Web2.0的用户驱动模式，以一两个具备条件的出版单位（编辑部门）为试点，探索建立从内容生产到销售全流程数字出版平台，即以专业编辑团队为核心，在生产端，采用编辑策划选题与网络自助出版双重驱动进行内容引入；在出版资源库和协同编撰平台完成内容加工；在销售端，对接各主流销售渠道和各类阅读终端。通过平台的建立，融合传统出版与互联网出版，扩宽内容

引入与销售渠道，建立基于数字化、网络化的数字出版商业模式。

### 3. 搭建教育资源的集成服务平台

探索传统教育出版与基于数字平台的教育服务的对接，提供较为成熟的数字化教育解决方案。

建立数字教育研发体系，形成高质量数字教育资源的供应能力，保持在基础教育市场的专业优势地位。组建基础教育研究院，建设高水平的教育科研团队，努力申请和实施各类科研项目，对信息化条件下的教育理论、教学方法、电子课本等课题进行研究，并指导编辑人员进行数字化教育内容设计，以保障教育数字化工作的可持续发展，以及在教育内容、技术和测评等领域的领先地位。

加快教材的数字化开发工作，为集团现有的有自主知识产权的教材配套开发数字教育资源和系统，如家庭作业、测评工具、学习指南与课程管理系统，将传统的教科书和数字化的辅助工具结合起来，为教师教学和学生在线学习提供交互式平台和产品；争取教育行政部门的支持，尝试开发一两种有特色的以数字化资源为核心的新教材，如地方课程、综合实践课程等，拓展数字教材的品种和模式；争取政府的支持，与电信运营商合作，研究探索电子书包服务支持体系和运行体系，并在部分学校实验应用的基础上，力争实现应用方面的全面突破。

积极开发多媒体教育服务产品及平台，多方探索和开发基于内容资源库的个性化教育服务方式，以实现教育产品形态、服务形态的多元化，逐步从教材增值服务过渡到教育服务平台、电子课本。初步建成以教育资源库为基础的一站式专业教育服务网站，开发包含课程导学、教学内容、课程实践、参考资料、自我测试、课程作业、课程讨论、课程工具等功能的“教师自建课程服务”平台；开发整合多媒体数字教材、自动组卷、在线作业、在线测试、在线评估、学习游戏等模块，以科学评估为核心，以个性化学习为目标，以“自主学习”、“按需学习”、“交互学习”为主要学习方式的互动智能学习平台；创建包含同步辅导、在线答疑、校际校内竞赛系统等多种互动功能的互动教育社区，为用户提供在线学习、全网智能搜索、个性化学习推荐、终身学习档案等全方位、个性化的学习服务，使用户能通过互联网、移动电话、IPTV、数字电视等多个通道实现在线学习。

### 4. 建立完善的数字版权运营体系，逐步增强数字版权的集成化运营能力

以开放的心态与平台商、电信运营商、技术商深度合作，积极开拓数字版权销售渠道。庞大的存量内容资源和优质内容的生产能力是传统出版实现数字转型的两大核心优势。在转型的初级阶段，在做好内容资源数字化工作的基础上，通过与平台运营商、电信运营商、硬件设备商等产业链其他环节合作，努力做好存量内容资源管理，实现存量内容资源增值，积累运营经验，为转型升级奠定基础。

积极探索多方共赢的新业态。在将产品推送到国内较成熟的内容零售平台如手机阅读、移动手机漫画、电信天翼阅读、同方知网等平台的同时，建立海外市场运营团队，利用多媒体手段、数字化途径，促进版权输出。以适配于智能手机、平板电脑的数

字漫画为切入点,组织翻译、校对、数字化加工队伍,增进与日本 NTT Solmare、KDDI 等国外成熟电信运营商、硬件设备商的交流与合作,在全世界范围内传播集团优质漫画资源。对集团优势图书内容资源进行挑选和再加工,针对国际市场需求,开发双语图书等相应品种,通过海外数字图书馆集成商、Lightning Source 等按需印刷商、亚马逊、苹果商店等电子书平台商,向海外市场输出,探索图书数字产品“走出去”的途径。

利用所属“博库书城”的独有优势,以“博库”网站为基点,建立“博库”电子书店及 BookDNA 在线出版服务平台,构建完整的数字出版产业链,满足新兴的市场需求,推动全民阅读。

#### 5. 着力打造浙江文化资源数据库服务平台,探索特色数据库服务模式

在集团丰富的浙江文化核心出版资源的基础上,广泛吸纳国内外其他出版社、图书馆、博物馆的各种纸质媒体和网络媒体的文字、图片、音像、多媒体资源,收集海量的专题信息,通过数字化扫描、标引、归类、拆分、存储等数字技术,实现篇章、条目的颗粒度拆分,构建从图书到篇章、条目内容结构化的浙江文化资源库。在3年内,力争资源库包含电子书5000册以上,词条100万条以上,图片5万张以上,音频影像文件1000个以上,并不断进行内容的扩展和技术的更新,建成反映浙江文化资源的最大型信息平台。通过对丰富的浙江历史文化资源的数字化整合加工,形成数字形态的优质资源,以增强浙江文化的传播力、整合力和影响力。

完成浙江文化资源应用数字化平台的开发建设工作。在数字转换技术、数字版权保护技术、内容管理技术及在线编审和协同编辑技术的支持下,基于浙江文化资源库探索开发多重应用模式:信息检索,电子出版物的浏览、下载,个性化、专题化内容定制,移动增值服务,按需印刷等。平台将实现丰富的多媒体展现形式、强大的跨库检索功能、有效的版权保护措施及充分的交互功能,以满足国内外教育机构、研究机构、图书馆、博物馆、政府、企业及个人对浙江历史文化资源的应用需求,完善特色数据库服务模式。

#### 6. 积极拓展数字传媒业务

5年内,在互联网或无线互联网领域,投资建设或收购1~2个行业门户类信息集成网络平台。利用这类平台,大力开展数字广告、数据服务、品牌公关等传媒业务。培养一支具有较高专业水准的传媒人才队伍,发展公司各类平台的推广与经营业务,为公司数字传媒业务的进一步发展奠定人才基础。

### (五) 保障措施

#### 1. 强化组织领导

把数字化转型作为关系到生存与发展的战略任务来看待,增强领导和统筹力度,推进管理体制变革,健全信息化建设及数字出版管理机构,完善各单位之间的分工协作机制,有效推动集团信息化战略的落实,促进数字出版业务健康快速发展。

#### 2. 健全规章制度

数字出版作为集团的战略重点,需要科学的管理制度予以保障。及时出台管理条例

和规划，细化规章制度标准，使其涵盖职能范围、工作流程、考核方式和奖惩机制等各个方面，并通过实践逐步完善规章制度，努力适应数字出版业态的新趋势，提高制度的目的性和可操作性。

### 3. 加速人才培养

做好适用于集团数字出版转型所需要的编辑、技术、管理和市场等专业人才的引进、培养，组建专业化的数字出版团队，创新激励机制，用良好的待遇和充满前景的事业留住人，并充分发挥出人才的积极性和创造力，为数字出版的持续快速发展提供保障。

### 4. 完善投入机制

加强对数字出版领域的研发力度，加大资金投入，特别是对基础建设和核心工程的投入要及时到位，确保集团数字出版主要任务的完成。在集团内部设立数字出版专项扶持资金，积极稳健地进行项目投资，确保投资效益。

## 三、转型亮点

当前正是数字出版的快速发展时机，新兴的数字内容产业形态和格局都在快速构建中。对此集团积极抓住数字出版的发展契机，密切跟踪技术发展及行业发展趋势，统筹规划和落实集团数字出版工作，利用新技术、新渠道、新媒体，全力推动出版集团的数字化战略。根据集团在传统出版上的核心业务和主要竞争优势，集团将数字出版核心业务分为两个重点发展领域、三大业务主线。将面向基础教育市场的数字教育领域和面向大众市场的数字阅读领域作为重点发展领域，着力建设数字版权运营体系、数字教育服务平台及浙江文化特色数据库服务三大业务主线，探索新平台的商业模式，形成竞争力。

特别在面向大众市场的数字阅读领域，集团已初步形成一定的市场优势，目前在无线运营商渠道，销量稳居出版社类前3名。吸引了中国轻工业出版社、安徽教育出版社、杭州出版集团、江西奇达网络科技有限公司、果麦文化、麦家理想谷等众多出版社和工作室委托集团运营其数字出版物。在电子书销售平台渠道，依靠集团 BookDNA 在线出版服务平台，版权方可以方便地在平台上实现国内外主流电商上的数字图书发布、定价、结算，大大降低了数字出版的门槛，已吸引了包括南派三叔、蔡骏、陈愉（前洛杉矶副市长）、哈佛商业评论、三联周刊等知名作家和机构与我们合作出版销售数字图书。

作为首批转型示范单位，集团牢固抓住这一历史性发展机遇，数字出版的工作不仅专注于某个范畴的数字产品的开发销售，更多的是站在整个行业未来转型的立场上，关注行业融合的趋势，统筹规划和落实集团数字出版工作，并通过自身的实践，推动集团各出版社的同步数字化转型。

## 文化与科技融合构建数字出版生态体系

### ——时代出版传媒股份有限公司数字化转型之路

**经验概述：**力求载体和表现形式上的创新，对内容资源进行全方位、深层次、多元化的开发利用，构筑传统核心内容产业与现代传媒产业互动发展的全产业链。

**行为阐释：**以“人才建设”为核心，依托“科研项目”与“产业项目”的实施，将“数字出版、行业服务、商务运营”进行全面融合，实现传统出版向数字出版产业的对接。

**转型亮点：**以多种项目为驱动力，构建资源共享平台，实现数字内容“跨终端、自适应、多平台”移动发布。依托“云图书馆”应用技术，兼顾共性和个性阅读需求，营造书香社会。基于移动互联网技术，开发深度社交、医药保健、幼儿教育等多种数字化综合服务平台。

**专家组点评：**该公司以内容的多元应用为本，在优质文化资源的规模聚集、分享和基于语义的动态数字出版系统的研发与应用示范和新媒体创意产业基地建设方面效果显著。同时，通过中小学无纸化教材教学平台、云计算教育服务平台和“时代e博”等一批重大项目的组织实施为契机带动了商业模式创新，全力打造了数字出版生态体系，为集团的数字化转型提供了支撑。将“数字出版、行业服务、商务运营”进行全面融合，实现传统出版向数字出版产业对接。

公司还基于移动互联网技术，开发集知识共享、热点讨论、话题交流和内容积累等为一体的“话题社交+内容聚合”项目——时光流影（TIME FACE项目）。深度的社交与引导式的话题手段相结合，形成了文化与科技融合的新思路，构建了数字出版生态体系，为中、小出版企业提供“时代e博·翼出版”管理产品，助力转型示范。

#### 一、经验概述

时代出版传媒股份有限公司大力开拓数字出版，坚守主业做内容，在载体和表现形式上创新，强势进入新兴传媒业务领域，构筑传统核心内容产业与现代传媒产业互动发展全产业链，发展成为出版产业转型发展的先遣力量，在产学研合作和文化科技融合方面取得了多个同行业“首创”的成绩。“基于语义的动态数字出版服务系统研发与应用示范”项目成功入选科技部2013年国家科技支撑计划支持项目。随着后续重大项目的跟进与产业链的延伸，将推动数字出版产业进一步跨越发展。

提升创新科技能力，建设行业领先技术中心。国家企业技术中心是在时代出版公司相继获批合肥市数字出版内容加工工程技术研究中心、安徽省数字出版行业生产力促进

中心和安徽省数字出版工程技术研究中心后，以出色的竞争优势、研发实力、基础设施、核心技术、人才队伍等，通过严格的审核与答辩，获准成为第 19 批国家认定企业技术中心之一，首开文化企业入选国家认定企业技术中心的先河，为文化科技在产业经济领域闯出了新空间。中心的发展将对安徽数字文化产业技术发展起到重要指引作用，在我国文化产业发展中也将是一件大事。

加快内容资源整合，推进出版文化资源聚集。时代出版传媒公司除了本身积累的数十年的出版文化资源外，以版权占有为目的，投巨资购买了一大批精品力作、文化积累成果、优秀教育科研成果、影视媒体资源、数据库和信息资源以及海外内容资源等，积极推进出版文化资源的聚集。2014 年 4 月，公司牵头联合国内多家高等院校、科研机构、出版单位、数字出版技术服务商以及风险投资机构，成立全国首个“数字与新媒体产业技术创新战略联盟”，在聚集海量内容资源、建立内容共享机制和数字内容投送标准上不断形成共识，加快内容资源的聚合，加速技术推广应用和产业化。

打造内容传播平台，构建全媒体出版自主品牌。立足自主创新，公司自主研发了“全媒体数字出版运营投送平台：时代 e 博”，平台将“数字出版、教育服务、商务运营”融为一体。“时代 e 博”已入选国家新闻出版总署“十二五”新闻出版改革发展项目库和安徽省现代服务业“十二五”扶持项目，被中国出版协会评为“最具创新网络平台”。

实施重大工程项目，奠定产学研结合科研基础。2014 年，公司开发了一大批数字出版、互动阅读、移动阅读、数字教育、网络媒体等文化与科技融合项目，其中“新媒体创意产业基地服务平台”列为 2012 年省服务业发展引导资金投资计划；“中小学无纸化教材教学平台”、“云计算教育服务平台”成功进入 2012 年安徽省“861”重点项目；“安徽出版数字产业创新工程”入选“2012 年度安徽省文化强省建设项目”；“动态数字出版关键技术研发与应用”列入 2012 年安徽省文化科技融合专项。

## 二、行为阐释

在数字时代，中国阅读市场的规模和潜力巨大，数字出版成为产业资本和产业资源的集聚方向，数字化流程管理成为传统出版的重要支撑，数字化内容成为未来发展的战略储备，数字化收益成为出版收益的重要来源，数字出版已经成为出版业竞争的制高点。

时代出版传媒公司确立了以“人才建设”为核心，依托“科研项目”与“产业项目”的实施，推动出版转型升级，全力打造数字出版生态体系，将“数字出版、行业服务、商务运营”进行全面融合，实现传统出版向数字出版产业对接。

### （一）以人才建设为抓手，为企业转型升级提供团队基础

面对出版企业的转型升级，人才队伍建设将是企业发展的重要保障，公司通过三个人才基地建设，培养一批数字出版专业人才，为公司的科研项目和产业项目的推进奠定了重要人才基础。

### 1. 依托博士后科研工作站培养高端数字出版专业人才

2009年6月,经国家人社部批准正式更名设立了时代出版博士后科研工作站。当时工作站内只有一位博士后,此后,时代出版根据公司主营业务特点和科研方向,就联合招收培养博士后事宜先后与北京大学、人民大学、中国传媒大学、复旦大学、武汉大学、南京大学等进行了广泛的接触交流,并先后与复旦大学、武汉大学、中国传媒大学、中国科技大学签订了博士后培养协议,先后招收博士后近20人。对于高校相关专业专家学者,时代出版以博士后合作导师为桥梁,或者联合培养企业博士后,或者合作项目课题,秉承“不为所有,但求所用”原则,以博士后工作站为纽带,外延扩展“软性”专家库,建立时代出版“知识地图”。时代出版秉承高端人才特殊管理,以项目优先、发展优先为原则,对博士后人员实施弹性工作制度、自主选题与公司需求相结合的科研选择制度,并取得了一定的成果。

### 2. 依托省委组织部的“115技术创新团队”培养专业技术人才

“115”产业技术创新团队是安徽省委、省政府为加强我省重点产业创新型人才队伍建设,提高自主创新能力,依托安徽出版集团有限责任公司设立的产业创新团队。该团队围绕“基于语义的动态数字出版服务平台研发与应用示范”项目的具体任务需求,重点研究基于语义的动态数字出版涉及的语义标注技术、领域本体构造技术、基于语义的用户偏好模型构建、数字内容跨终端发布技术及样式渲染技术等关键技术。在开发相应软件系统的基础上,集成其他先进技术开发和建设基于语义的动态数字出版服务平台,并以“时代e博”为品牌在教育领域进行应用示范推广,进行商业运营模式创新,从而为教育出版企业建立一套完整的数字出版解决和运营方案,促进数字教育出版等新兴业态的发展。

### 3. 依托公司的“青年员工孵化工程”培养专业技术人才

公司开拓性地设立“翼基金”项目,即青年创意扶持专项基金,通过资金扶持的方式无偿资助青年员工实施创意项目。成立“翼基金”目的:一是给平台,给机会,集团提供“达人秀”平台,让“达人”尽情“秀”,秀出创意,秀出精彩。二是鼓励创意,小创意可以改变大世界,好创意要志在必行。鼓励青年员工形成能想敢想、能说会说、敢做敢为创新作风。三是提高实践能力,通过项目资助,用实践检验创意,切实解决“眼高手低”的问题,提高青年员工实际动手能力。目前,首批资助项目正式签约,“翼基金”项目进入实质操作阶段。下一步,“翼基金”管理委员会将依据相关制度和项目合同,加强项目实施监督和管理,逐步完善规章制度,希望把“翼基金”管理常态化、制度化、科学化,逐步投入,把最有创造力的青年员工资源整合起来。

## (二) 以科研项目为抓手,共建“产、学、研”合作平台

公司先后取得了各类科研能力的资质,为企业实施数字出版项目奠定了研究基础,为科研成果转化产业应用提供了合作平台,实现了出版产业转型过程中,数字出版的跨媒体、跨产业、跨地域发展。



### 1. 积极争取，获得一批国家级、省级科研资质

时代出版以产学研合作为切入点，成为全国首个文化企业国家级现代服务业示范企业。完善企业创新能力建设，依托自身已有的运营平台、人才队伍、优质资源，着力完善企业数字出版集成创新体系。公司现拥有国家企业技术中心 1 个，包括重大出版工程、新媒体、数字印刷三个技术研发分中心，一个产学研分中心，以及数个与科研院所合办的研发机构；在数字出版转型发展期间，时代出版利用创新优势，汇聚资源，建立了省级数字出版行业生产力促进中心、数字出版工程技术研究中心、数字教育工程技术研究中心等科研机构，拥有国家级高新技术企业资质 2 家。

### 2. 拓展数字出版合作领域，牵头打造国家级产业联盟

2012 年，时代出版作为发起单位，联合中国新闻出版研究院、中国科技大学、广东出版集团数字公司、浙江出版集团数字公司等国内 10 余家高等院校、科研机构、出版单位、数字出版技术服务商、风险投资机构共同组建了行业内首个产业技术创新战略联盟，在当前数字出版产业发展各自为阵、低水平竞争的背景下，“数字与新媒体出版产业技术创新战略联盟”的成立，将深化产学研合作，促进数字化文化产业形成互动发展新机制，推动产业结构优化升级，提高我国数字出版产业的整体竞争力。

### 3. 依托科研项目，推动数字出版技术集成应用创新

在数字出版转型过程中，科研项目始终是新媒体产品的排头兵，是数字出版产品开发的坚实基础和技术保障。在创新项目建设方面，时代出版先后主持总局新闻出版改革发展项目库项目、财政部文化产业发展专项等重大科研攻关与产业化示范项目的申报，并获得了立项实施。特别是 2012 年时代出版联合武汉大学等单位参与申报了 2013 国家科技部科技支撑计划现代服务业领域项目《基于语义的动态数字出版服务系统研发及应用示范》，并获得了批准。该项目在研发自主创新关键技术和集成其他先进技术的基础上，面向科技、教育等出版领域建设基于语义的动态数字出版服务平台，为以跨媒体内容动态组织、按需出版为主要特征的新型数字出版提供系统解决方案，进行产业运作模式创新研究，以促进数字出版新业态的发展。该项目将为公司科技项目产业化运作提供重要的实践经验。

### 4. 丰富的科研成果，提升企业转型升级的核心竞争力

2012 年，时代出版受安徽省科技厅委托主持制定了《安徽省数字出版产业技术发展指南》，在版权保护、语义出版、智慧校园等数字领域获得了一批自主知识产权，参与并发布制定国家和行业标准 6 套，申请专利及软件著作权 30 余项。共获得项目科研基金 4 项。其中，中国博士后项目基金 1 项，安徽省博士后科研基金 3 项（其中两项获一等奖），申请国家发明专利 2 项，申请软件著作权 8 项，在中外各类学术刊物上发表文章 30 余篇。

## （三）以产业项目为抓手，带动传统产业转型发展

在这样全新的、巨大的战略发展机遇面前，时代出版确立了新媒体新业态发展战略，

扎扎实实地从基础做起，通过持续不断的创新，实现以数字出版产业项目带动企业转型升级，实现从单纯出版到综合信息服务的质的飞跃。产业项目均为“集成创新，立足出版，服务行业”，具体表现在以下6个方面。

### 1. 建设全媒体数字内容出版运营管理系统

以“构建资源共享平台、实现多元合作运营”为建设目标，为作者、出版商提供数字内容版权管理、编辑加工、数据分析的系统解决方案，实现数字内容“跨终端、自适应、多平台”移动发布。利用云计算、版权保护和新媒体应用技术，在数字阅读、数字教育领域为行业提供内容信息消费。创新运营模式，为内容所有者提供“淘宝式”自主运营服务，实现自我管理、自我销售、公平交易的数字出版生态体系，让作者、出版商、平台商、运营商形成合作共赢格局，为中、小出版企业提供“时代e博·翼出版”管理产品，助力转型示范。

### 2. 建设全民数字阅读服务云平台——时代书香网

以“引领低碳全民阅读、构建绿色书香社会”为建设目标，依托“云图书馆”应用技术，探索B2B2C的运营模式，兼顾共性和个性阅读需求，为实现党政机关、企事业单位、街道社区、农村等特定群体提供基于移动阅读的“时代e博·书香社区”移动图书馆产品运营服务，开展具有行业特色的读书活动和网络出版，创建学习型组织，推动数字阅读“进机关、进企业、进社区、进农村”，营造书香社会。

### 3. 建设数字教学应用服务云平台——时代教育在线

以“创新服务模式，共享教育资源”为建设目标，根据国家提出的教育信息化“三通两平台”的战略部署，依托安徽省教育厅批复的“时代教育在线”教学应用服务云平台，探索B2B2C2B的运营模式，为学校提供教育资源数字出版与应用技术集成创新服务。在聚集名校、名师优质资源的基础上，利用移动互联网打造“时代e博·智慧校园”社区学习产品，按照建设标准实现教育资源“校校通”、“班班通”和“人人通”，从而形成区域性教育管理和资源应用的服务平台。

### 4. 建设“社交+内容”的互联网出版平台——时光流影

公司基于移动互联网技术，开发集知识共享、热点讨论、话题交流和内容积累等为一体的“话题社交+内容聚合”项目——时光流影（TIME FACE项目）。深度的社交与引导式的话题相结合是该项目独有的特色，集知识共享、热点讨论、话题交流和内容积累为一体的。该平台是时代出版传媒公司加快产业转型升级发展的重大战略，拓宽了积聚出版资源的新渠道，开启了文化与科技融合的新思路。

该项目重在长远建设一个出版资源整合、创意产品延伸、信息服务推广的内容数据库，进行各种载体、不同平台出版内容的生产和制作，进而推动版权交易、自媒体出版，实现用户个性化按需出版印刷。“时光流影 TIME FACE”高度重视用户体验，满足个性化需求，其另一大特色就是引入自出版功能，用户可以编织一张自己的网，网罗那些感动过你的人和事；用户也可以书写一本书，记载用户的过去和未来。时光流影重视内容的聚集和再造，它将会形成庞大的数据库，实现内容的分拆、嫁接，为出版集团提供海

量内容资源支撑，同时可以和集团旗下期刊、图书、影视、印刷进行互动融合，实现再出版，带动衍生产品。

#### 5. 建设互联网保健咨询服务平台——时代健康

“时代健康”医药保健数字服务平台项目是采用最新数字网络技术建立的新型医疗综合服务平台，该项目依托《保健与生活》杂志上千万读者群、庞大的专家队伍等丰富资源，提供医药保健资讯阅读及检索，疾病诊询（在线、电话及视频），个性化的健康信息监测和管理，就医指导等信息服务。该项目是我省唯一跨媒体、跨行业、跨地区发展的健康信息与内容运营平台，项目的建设切实延长了出版产业链，拓展传统出版社服务方式，转变服务方式，变出版为信息服务，运用云计算技术，在数字新媒体环境下，针对新的用户信息需求和浏览数据特征，推送个性化保健信息和提供健康管理增值服务，使居民少生病、不生病，加强慢性病的管理，切实把疾病治疗向预防保健的前端推移，节约医疗资源。

#### 6. 建设幼儿互动阅读平台——豚宝宝书城，打通幼教产业链条

时代出版下属时代漫游公司，是安徽省首批国家认定的动漫企业 and 国家新闻出版总署认定的数字出版创新企业，公司历时3年成功打造“豚宝宝”幼教系列产品，“教育、阅读、游戏”三位一体，全面覆盖多媒体教材、移动互联网书城和周边衍生玩具电商网络三大领域，已成为国内规模最大的儿童数字阅读研发企业。

其中，公司开发的“豚宝宝”多媒体教材是国内首套基于触控感应与智能交互技术开发的幼儿园电子教材，该产品具有智能交互、情境动效、跨多平台和终端适配四大技术优势，同时在内容上依照教育部3~6岁教学大纲，融合国内20多种版本的纸质幼儿园教材进行编制。

同时，公司打造的“豚宝宝书城”是国内首个跨平台阅读终端，可实现在线新书推广、跨平台终端实时下载、用户使用数据智能挖掘三大功能。

此外，时代漫游自主经营的以“豚宝宝妙趣盒”为主题的淘宝天猫店即将上线，将把实体玩具与互动电子书内容进行紧密结合，包装制作成一系列亲子产品，借助玩具厂商的既有渠道实现文化产品出口与内销。

以上所述是时代出版依托项目建设推动公司转型升级的过程。

## 重大项目带动整体转型

### ——海峡出版发行集团数字化转型之路

**经验概述：**通过制定发展战略规划、建设基础平台、布局多元化数字产品线、探索商业新模式等途径，夯实基础确保转型成功。

**行为阐释：**明确发展目标、强化四大支撑力量、着力打造重点平台型项目。以科技手段实施有效管理，消除信息孤岛，形成全流程高效、精细管理体系。搭建统一的全媒体内容资源库，在集团层面形成内容的聚合效应。通过旅游文化全媒体、母婴全媒体、数字教育等商业模式，拓展集团收益渠道。

**转型亮点：**改造传统出版业态和管理模式，依托科技手段提升集团整体管理效率。依托四大转型支撑，开辟数字产品线方面多元化格局。

**专家组点评：**海峡出版发行集团在数字化转型升级工作中制定了较为完善的数字出版转型发展战略规划，明确了转型的目标、路径、投入及保障机制，确立了“强化优势、突出特点、刻画品牌”的总体思路，通过重大项目的组织实施带动了集团整体转型工作的开展。

在操作层面上集团积极开展了基于全媒体出版的流程设计与探索：从选题到产品的全媒体策划，从数据的加工存储到全媒体生产流程构建，从顺应大数据时代的趋势到运用技术手段对用户行为进行高精度分析，从数字化人才培养到多元化产品线的合理布局，集团在转型实践的过程中，始终以开放的视野，积极立足自身优势及产业发展趋势，探索可复制、可持续的新商业模式，并在这一过程中注重对投资风险进行控制，及时、稳健地对产品和项目的前景进行分析、评估，从而确保商业模式的探索能可持续发展。

在此基础上，集团还在信息化平台建设上下足了力气，构建了传统和数字出版一体化的ERP业务管理平台，整合了业务流，消除信息孤岛，建立了多维数据分析系统，为实时掌握全集团数字化转型过程中的各项关键运营指标和财务状况，为企业转型及各项决策提供精准的数据决策支持。

在产品线布局方面，集团以全媒体内容资源管理平台建设为依托，聚合了分散在各单位的内容资源，通过独立存储、授权使用的方式实现了资源的交互共享。在此基础上，部署了旅游文化产品、母婴全媒体产品、数据库产品、移动新媒体、手机游戏及动漫和手机阅读、数字教育可持续消费的产品线，并通过资本运作创办海峡文化产业投资基金，募集资金达30亿元，为新媒体产品的开发及商业化运作和纸—数—园区互动全新的出版模式进行了积极探索，对全行业具有较好的示范意义。

## 一、经验概述

### （一）制定完善的数字出版转型发展战略规划

战略规划是海峡出版发行集团数字化转型过程中总的指导方针，通过战略规划制定，明确转型的目标、路径、投入及保障，并对这一过程中可能面临的困难与风险做足预案，这是转型升级获得成功的重要保障。集团专门制定了《海峡出版发行集团数字出版工作战略规划》，对数字化转型的目标层次、总体思路、重要支撑、核心环节及重点项目进行了详细的论证与规划。

### （二）全面建设数字化转型基础平台

在实现数字化转型发展的过程中，集团着力在具有较大共性的基础数据加工服务、存储服务、全媒体生产流程构建服务、数字化人才培育服务等层面集结资源，夯实转型基础平台，为集团整体的数字化转型提供技术支撑，从而有效地降低各出版社数字化转型的门槛，解决各社在转型过程中将面对的基本信息流、内容管理、流程结构化、版权管理、人才培养等方面的问题。

### （三）合理布局多元化的数字产品线

与各地出版集团类似，海峡出版发行集团所属出版单位专业分工不同，因此在转型升级过程中，集团鼓励各出版单位基于各自资源与能力特点，从自身与市场需求两方面出发，开拓适应其未来发展的产品线。集团层面则以重点数字出版项目的规划为抓手，带动下属出版单位相关产品线的建设，并在宏观上对各出版单位的数字产品线发展进行整体统筹规划，避免出现重复、盲目建设等现象。

### （四）不断探索新的商业模式

数字化转型过程中，集团以开放的视野，积极立足自身优势及产业发展趋势，探索可复制、可持续的新商业模式，并在这一过程中注重对投资风险进行控制，既能在看到机遇时积极大胆投入，又能在一定范围内控制投资风险，在发展过程中及时、稳健地对产品和项目的前景进行分析、评估，从而确保商业模式的探索能可持续发展。

## 二、行为阐释

### （一）发展战略

#### 1. 明确集团数字化转型战略目标的三个层次

集团转型的战略目标定位于三个层次。第一层次，确定战略布局，清晰转型思路，

建立集团转型升级的总体支撑架构，为传统出版向全媒体出版转型奠定基础；第二层次，以旗舰企业为带动，结合各单位自身的内容优势与整合能力，探索数字出版领域的赢利模式，鼓励传统出版企业根据资源情况，成为数字出版细分市场中具有一定竞争优势的数字内容服务提供商，引领其从以内容生产为主，向提供基于内容的数字化服务转变，实现结构形态与运作模型的根本提升；第三层次，通过重点项目的平台化建构，以全媒体项目策划促进内容资源汇流，构建具有集团特色的内容服务平台，引导传统出版与数字出版双向融合，形成具有可持续发展能力的规模化、平台化商业模式，促进全媒体流程在集团内推广，使各传统出版单位的产品形态、经济结构及运营模式逐步实现向全媒体出版的彻底转型。

## 2. 夯实推动转型的四大支撑力量

集团的数字出版转型立足“强化优势、突出特点、刻画品牌”的总体思路，以四大支撑力量推动转型升级的实现：一是基础服务平台的技术、内容支撑；二是转型示范旗舰单位的商业模式、赢利模式、流程探索支撑；三是集团层面重点项目的支撑；四是种子人才培养与储备支撑。四大支撑模块使集团所属各单位在开展数字化转型时，一方面有集团基础平台的助力，另一方面有可复制的商业模式作为参考，再辅之以重点项目的扶持带动和数字化人才短板的及时补足，并在此基础上，以“出版 ERP、CMS、流程改造、种子计划”四轮驱动，有效带动集团所属各单位依托各自的资源进行转型升级。

## 3. 构建战略规划的核心环节——全媒体出版流程

数字化转型的重点是从单纯的内容提供商向基于内容的服务平台商进行转变，内容即服务，因此整个战略规划的核心环节，是集团基于全媒体出版的流程设计与探索：从选题与产品的全媒体策划出发，在一次的加工过程中完整采集图、文、影、音等多元化素材，进入全媒体内容资源基础库，再根据不同终端呈现载体及不同媒体产品各自的属性，进行调用和二次加工，最终形成适应不同终端用户需求的产品形态。与此同时，集团顺应大数据时代的趋势，在产品推向市场与用户交互的过程中，运用技术手段记录用户的访问路径和行为，最终汇集成用户数据分析平台，在支持高精度数据分析的同时，也为专有定制服务提供用户数据支撑。从全媒体商业运营的角度，流程间的紧密配合，既能缩短产品制作的周期，有效控制内容制作成本，又可在汇聚分析海量用户数据的基础上，形成具有创新性的商业模式。

## 4. 启动集团层面重点平台型数字化项目

由于多年来建立在纸质出版基础上的传统观念、意识与数字产品的研发和运营间有较大差别，传统出版社在数字化转型过程中往往面临具体数字出版项目立项选择、市场运作等方面的困惑。这些困惑在很大程度上制约了其在数字化产品研发与运营方面的投入。因此，需要有可复制的，至少在方法、路径上可参考的示范性项目对其加以必要的引导。而此类示范性项目应由集团层面进行统一规划，依托重点平台级项目，调动各下属单位的内容资源及人力资源共同参与，并在这一过程中，实现集团数字全媒体品牌的形成及商业模式的多元化拓展。为此，集团整合海峡两岸的相关内容资源，启动开发了

两大平台型项目——“美丽中国”全媒体出版项目与中国自然系百科图鉴数据库项目。

## （二）保障体系

### 1. 建设集团整体信息化平台

为构建传统和数字出版共用的一体化业务管理基础平台，以信息化的科技手段实施有效管理，消除信息孤岛，集团出版业务 ERP 项目，以整合提升所属各出版单位原有孤立系统，形成全流程高效、精细管理体系为目标，既满足原有纸质出版编印发业务需求，又为后续相关数字产品生产和项目运营提供有力的信息支撑，实现财务、业务数据同步一体的单品种、单项目绩效考核及赢利效益的监督和管控。出版业务 ERP 最终通过汇总各单位全面的业务数据，通过 BI 商业智能系统进行多维度分析，实时掌握全集团数字化转型过程中的各项关键运营指标和财务状况，为企业转型及各项决策提供精准的数据支持。

### 2. 完成全媒体内容资源管理平台建设

建设全媒体内容资源管理平台的目标，是要搭建起全集团统一的全媒体内容资源库，使原先分散在各出版单位、各编辑室甚至各编辑手中的资源实现统一存储，从而在集团层面形成内容的聚合效应。对应集团多层级组织架构，各出版单位的内容资源，可在统一建设的内容资源平台上独立存储，各单位间的内容资源通过授权方式实现交互。同时，针对各单位的共性需求，基于平台配套建设图书资源库、版权信息库等具有通用功能的服务子系统，以及文件结构化处理、标引标注、条目编辑等标准加工流程。

### 3. 推行“种子计划”以培养数字化人才

为解决转型过程中各传统出版单位都会遇到的复合型人才匮乏问题，集团适时根据业务发展的需要，开展数字出版专项业务训练，培养了一批具有实操能力的数字出版业务骨干和中层管理人才。集团主要采取三种方式进行数字化人才的培养。一是参与内外培训交流；二是组织对重点标杆企业的参观学习；三是从各出版单位选取合适的种子人才，以脱产或半脱产形式，派驻到集团内数字化转型的旗舰单位参与具体数字出版项目实践。

## （三）布局数字产品线

### 1. 旅游文化产品线

依托国际知名品牌《孤独星球》杂志的品牌影响力，集团布局构建了旅游文化产品线，通过集团层面两大重点项目之一的“美丽中国”项目为龙头，带动整条旅游文化产品线的建设。重点项目“美丽中国”，以“挖掘中国之美、发现中国之美、传承中国之美、展现中国之美、传播中国之美、分享中国之美”为核心，汇聚集团在旅游文化方面的内容资源，依托享誉全球的《孤独星球》旅行品牌及数据库产品线中的藏羚羊旅行数据库等，共同打造战略型重点项目。在内容的聚合与生成模块，还将导入面向全球的内容资源云平台，在基础平台上根据载体的不同进行内容投放，产出一系列全媒体产品，最终呈现系列纸书、系列电子书、系列 APPS、门户网站及社交媒体矩阵等主要产品形态。

## 2. 母婴全媒体产品线

《好孕妈妈》全媒体致力于为全球华人提供母婴服务，已建成的全媒体产品线包括电子杂志、网站、网络视频和一系列移动互联网产品。《好孕妈妈》开发的随身服务，以移动应用的方式装载于智能手机，以内容云服务的概念，汇整庞大的母婴孕产知识及最新资讯，基于位置与个性化需求，提供即时服务。除制作文字和图片外，针对新一代妈妈的需求，《好孕妈妈》在两岸专门制作 MOM TV，呈现在各大视频网站。《好孕妈妈》全媒体现已有各类型媒体产品 10 余种，视频数百支，覆盖母婴人群逾百万人。

## 3. 数据库产品线

数据库产品线通过深度挖掘专业内容资源，将集团下属各出版机构传统图书领域已具备优势，并对成规模的产品线进行整体数字化开发，延伸其在数字出版市场的优势。目前已投入运营的数据库产品有大海峡图片库；在建的数据库产品有中国自然系百科图鉴数据库；规划建设数据库有海峡中医药数字资源库、建筑及室内设计数字资源库、闽台文献智能化工程等。其中，中国自然系百科图鉴数据库作为集团重点战略项目之一，将带动其他数据库项目的建设与发展。集团将整合海峡两岸自然系图鉴出版资源，以物种为单位，复合多本图鉴书，形成全国最权威的自然系图鉴资源数据库之一。

## 4. 移动媒体产品线

集团的移动媒体产品线以内容及形态丰富多样的 APPS 模式抢占智能手机用户桌面，并通过与微博、微信等社群服务形态的结合，产生媒体效应。集团的移动媒体产品已上线多个手机应用、数本 iBooks 电子杂志、多个大型信息网站、近 30 个小型内容子站，并已覆盖所有数字载体。

## 5. 手机游戏及动漫产品线

电子音像社自主研发的卡牌类游戏《西游降魔》，以我国传统文学名著《西游记》为故事背景，借鉴手游市场上收益领先的卡牌类游戏特点，结合受玩家认可的回合制对战玩法研发创作而成。少儿社继获得美国孩之宝公司《变形金刚》版权并进行一系列商业运作后，又取得各大卫视热播的《果宝特攻》纸本及数字版权，并围绕其开发相关数字全媒体产品。

## 6. 手机阅读产品线

各社积极推进移动阅读产品线建设，为用户提供从纸质到数字的一站式、全方位阅读及相关增值服务，完成从内容提供商到内容服务商的转型。鹭江社的移动阅读产品，分别接入了三大移动阅读基地，并围绕女性阅读这一主题，在中国移动阅读基地建立“伊人必读”工作室，打造品牌专区并设立用户俱乐部。海峡书局也依托自身及台湾合作方的优秀出版物，推进内容资源与渠道、用户资源间的整合，接入各大阅读基地，实现数字版权利益的最大化。

## 7. 数字教育产品线

由鹭江出版社牵头集团旗下各出版社组建的福建创智联盟数字教育科技有限公司，已获得人民教育社数字产品在福建区域的总代理权，并开始相关推广工作。教育社与科



大讯飞联手完成了智能互动式数字教育产品的开发；与台湾瀚奇教育科技集团也开展了基于小学英语教材合作开发数字校园的项目；为教育主管部门定制开发的中考报名与辅导系统和电子白板等也取得了一定的经济效益。在整合内外部数字教育资源的基础上，集团也着手建设省内数字教育标准化云服务平台，并适时开展相关项目运营。

#### （四）开拓新的商业模式

##### 1. 投资转型商业模式

通过资本运作，集团引入台湾地区战略投资者，合资成立海峡书局股份有限公司，联手打造海峡两岸全媒体出版共同作业平台，致力于构建全媒体出版旗舰企业。集团与福建日报报业集团、深圳中科共同创办海峡文化产业投资基金，规模达 30 亿元，主要面向文创产业进行战略投资。集团联合中科创金融控股集团、北京魔影奇迹影业公司成立北京海峡奇迹文化传媒有限公司，共同启动《古龙的江湖》残稿续著和影视开发等系列产品，首度实践以版权为核心，进行影视业及衍生商业开发模式。集团鼓励所属出版单位中有实力者开展资本运营，如鹭江社先后投资了电影项目《藏地密码》和《超萌英雄》，在取得收益的同时也盘活了影视资源；其投资的文化产业股权投资基金“坚果股权投资基金第三期”，主要投向文化传媒、互联网出版、动漫游戏、移动互联网、创意设计领域，项目包括 273.cn、美图秀秀、青青树动漫、联创兄弟、垂直电商，以及游戏与娱乐项目等，未来均有望获得较大的成长空间。

##### 2. 旅游文化全媒体传播平台商业模式

以《孤独星球》品牌带动下的旅游文化全媒体传播平台，整合两岸及海外的传播资源，打造全媒体服务商业模式。通过全球知名的《孤独星球》媒体平台、两岸共同发力的社群经营、APP 的全球精准旅游人群投放，打造旅游品牌走出去的“黄金三角”。策划了《孤独星球》纸本杂志专题及其多语言版本的专题报道，《悠游北京》APPS 的制作和推广，Facebook、微博、台湾痞客邦、电子杂志和蜜蜂窝手机媒体等面向海内外的推广报道，为合作方提供全媒体、立体化的服务，产生了良好的经济效益。我们不但为国内的客户提供专案服务，同时也为海外客户如澳洲黄金海岸、韩国首尔等提供专案服务。

##### 3. 母婴全媒体传播商业模式

《好孕妈妈》联合两岸媒体，共同开展一系列关爱妈妈和宝宝的媒体推广全媒体专案：“百分新手爸妈”训练营，推广自然分娩，发布专业的母婴领域调查报告；“好孕妈妈安全月”专案则通过逐步挖掘宝宝身边的不安全因素，让宝宝更安全。我们为母婴孕产企业品牌推广提供了全媒体策划方案，吸引了大品牌客户的加盟，参与网络议题的推广、微电影的拍摄、孕·生活 APP 报道、网站安全专题报道等，取得了较好的经济收益。

##### 4. 数字教育商业模式

集团在教育数字出版方面商业模式的尝试，也从多个方面着手，一是成立新公司，专门负责人教社数字产品在福建的推广与运营；二是以闽教多媒体公司为代表的数字教育定制服务，包括教育网络、教育通信、网络课件、电子白板在内，承建教育主管部门

和学校的各项定制业务；三是围绕教材开发的数字产品，如与科大讯飞合作开发的智能语音互动学习系统等。同时，围绕数字校园的建设，集团也积极探索电子书包的可持续商业模式。

### 5. 手机游戏商业模式

由于手机游戏已形成较为成熟的赢利模式，近来也成为传统出版企业转型的发展方向之一。以集团现有手游产品的推广和运营来看，集团当前在这一领域的主要任务，是适应并掌握网络游戏成熟的商业模式，包括付费下载、包月支付、道具及攻略的销售等，并在此基础上探索将网游赢利模式向数字出版移植的合理方式。

### 6. 移动多媒体绘本商业模式

在移动设备刚开始风靡市场时，集团就率先推出“宝宝的书”系列产品。在绘本基础上增加游戏互动，得到受众的好评，并通过付费下载获取收益。由于大部分中国用户习惯免费下载，项目也尝试对部分产品进行免费推广，通过移动互联网广告平台销售广告。此外，也探索了在硬件中预置专属内容等的赢利模式。

### 7. 纸一数一园区互动商业模式

这是一种从纸本到数字平台，再到实体产业园区的商业模式设计，围绕中医及中草药内容资源积淀，进行立体化的商业开发。以建设该项目为抓手，科技社策划出版了一批以中药为主题的纸质出版物，推进电子书、在线数据库、智能手机应用等数字出版物的研发，并在此基础上构建起专题网站——“中国中药知识港”。纸质出版物和网站通过二维码实现互动，既可以从纸质图书链接到网站实现立体阅读，培育数字阅读用户，又可以从数字出版物链接到纸质图书的电子商务网址，扩大纸质图书影响，实现“以图书培育用户，以网站聚集资源，以应用扩大影响”的目标。未来，将尝试建设线下的中医药展示及体验园区，全面探索纸一数一园区互动商业模式。

## 三、转型亮点

自“十二五”以来，海峡出版发行集团不断加大在数字化转型升级方面的推进力度，运用新的商业思维与科技手段对传统出版业态及管理模式加以改造，着力改进内容生产效率，拓展内容产品传播的形式与范围，并依托科技手段提升集团整体管理效率，从而推动集团的产业转型升级工作深入发展。

集团围绕全媒体出版流程构建的数字出版转型升级战略体系，以基础平台建设、商业模式探索、重点项目引导、数字人才培养构成的四大转型支撑，在数字产品线方面多元化的布局，以及在新商业模式探索方面的积极尝试，都对全行业具有较大的示范意义。

## 打造全媒介文化生态圈

### ——中南出版传媒集团数字化转型之路

**经验概述：**通过线上建平台、线下建网络，线上线下整合成产业链的闭环，打造拥有庞大用户群体的全媒介、全流程的文化生态圈。形成各出版单位专注于数字内容的生成和聚合、数字资源中心专注于内容存储与转换、市场主体专注于产品的深度加工、渠道拓展以及市场运营的内部业务流程的传播新格局。

**行为阐释：**明确战略规划，厘清各部门权责。通过优化资源配置、加大创新力度、拓展营销渠道等方式，大力推进数字出版，构建多介质内容平台。同时通过分析挖掘目标消费群体大数据背后的用户需求，打造全媒介的文化生态圈。

**转型亮点：**重点开发的数字教育、政企书包、艺术分享、有声读物等数字产品集群，极其具有前瞻性。尤其是数字教育解决方案，其利用先进的科学技术，构建了全面支持教育数字化的综合管理、教学、学习平台，促进了教育资源的普及和共享，提高了资源的利用率。

**专家组点评：**中南出版传媒集团始终密切关注数字技术对于产业的深层影响，以新技术构造新业态，以新业态支持新战略。较好地运用互联网思维，由传统的单一媒介产品到多介质、多内容、多终端的产品生产，并利用互联网技术深入挖掘目标消费群体所产生大数据背后的用户需求，通过产业结构的调整，对集团的转型升级做了有益的探索。

该集团的战略规划目标明确、保障措施有力、技术布局合理。在战略实施过程中采取了“强强联合”战略，借助华为、腾讯等互联网企业的技术、市场和行业优势，依托集团的优质内容资源和专业优势，为产业的转型提供了支撑。

在实施过程中，集团在线上通过良好的阅读体验规模聚合了目标客户，而线下则通过实体企业的整合构建了闭合的产业链。目前已形成了以潇湘晨报、红网为主体的新闻资讯聚合平台，以天闻数媒数字教育解决方案为主体的数字出版平台，以枫网为主体的快乐老人生活服务平台，以大湘网为主体的湖南本土生活服务平台，从而为集团打造了拥有庞大用户群的全通道、全媒介、全流程的文化生态圈，为集团提供了可持续发展的空间。

对于集团旗下的新华书店连锁门店、校园书店，出版社的版权资源，以及印刷、物资、物流等各个产业，都将以符不符合数字化时代的产业要求、能不能与公司的线上平台实现有效对接来进行评估与定位，这些存量资源的有序重整和盘活为对接、服务平台的上下游，拓展数字平台的神经末梢将发挥积极作用。

此外，集团还在积极考虑融合互动娱乐平台和互联网金融平台的新业务，为公司未来的业务发展打下基础。

## 一、经验概述

在新技术、新媒体大发展的时代背景下，数字出版已成为新闻出版业发展的方向。中南出版传媒集团的数字出版始发于 2008 年，近年来，我们一直把数字化转型作为集团的重大战略举措，大力推进数字出版，加快产业升级，谋求新突破，始终密切关注数字技术对于产业的深层影响，以新技术构造新业态，以新业态支持新战略。为适应大数据时代，我们运用全新的互联网思维，由做单一媒介产品到建多介质内容平台，最终利用互联网技术与平台，挖掘目标消费群体大数据背后的用户需求，走向打造全媒介的文化生态圈。2013 年度，中南传媒数字出版营业收入为 13 423.40 万元，比 2012 年同期增长 12.70 倍。我们在针对数字出版的战略规划、管理方式、资源配置、产品开发与运营等方面进行了探索与尝试，走在了全国出版业的前列。

## 二、行为阐释

### （一）在战略规划上，明确方向，科学布局

2011 年，集团制定了《中南出版传媒集团“十二五”数字出版战略规划（2011—2015 年）》，该规划阐述了集团未来 3~5 年在数字出版方向的总体目标、基本原则、实施路径和保障机制。明确提出了总的战略目标，即集团力争在“十二五”末，形成 1~2 家年产值超过 10 亿元的数字出版领军企业，培育 1~2 个具有国际知名度、行业影响力的数字出版品牌活动，把中南传媒打造成为世界知名的华文全媒介内容运营商、中国一流的现代化综合传播平台、高成长性的旗舰出版传媒企业。

我们通过线上建平台，线下建网络，线上线下整合成产业链的闭环，打造拥有庞大用户群体的全媒介、全流程的文化生态圈。线上建平台，目的是聚合覆盖目标客户群，扩展公司的综合传播力和影响力。公司针对目标人群开发多媒介产品，逐步形成了以潇湘晨报、红网为主体的新闻资讯聚合平台，以天闻数媒数字教育解决方案为主体的数字出版平台，以枫网为主体的快乐老人生活服务平台，以大湘网为主体的湖南本土生活服务平台。未来公司还将积极考虑补充互动娱乐平台和互联网金融平台。这些线上平台将构成未来公司的主要骨架。线下建网络，就是把公司所有传统资源都按照数字化平台的需要进行网络化，使传统的内容产品与服务，成为符合线上平台需要的资源，能够有效服务线上平台的发展。对于集团旗下的新华书店连锁门店、校园书店，出版社的版权资源，以及印刷、物资、物流等各个产业，都将以符不符合数字化时代的产业要求，能不能与公司的线上平台实现有效对接予以定位和选择。这些资源都要重新整合，成为对接、服务平台的上下游，变为互联网时代数字平台的神经末梢。这些传统资源的出路主要有两条：一是自制优质产品，成为线上平台的产品提供商；二是作为终端渠道，成为线上

平台的服务提供商。

## （二）在管理方式上，完善架构，厘清权责

在“全面进入数字化生产，全员进入数字化生存”的理念下，集团梳理了工作流程，完善了组织架构，强化了统筹管理，确立了实施主体。2010年，在集团管理层明确了一位常务副总经理分管数字出版工作，成立了新技术新媒体部，并在该部门下设立数字资源中心，负责集团数字出版的统筹规划和日常管理，为集团数字化内容资源整合和数字出版工作提供研究和实施的支持环境和组织保障。2011年，集团成立了由董事长龚曙光担任组长的“中南传媒数字出版工作领导小组”，进一步强化对数字出版重大战略的问题指导与组织协调。在各出版社，明确了数字出版分管领导，设置了副主任级别的“数字出版专干”。其中，湖南教育出版社、湖南少儿出版社成立了专门的数字出版部门，作为实施数字化战略的专门机构，积极探索升级转型的有效途径，大力发展数字出版业务。

在实施主体方面，采取“强强联合”战略，集中内部各板块优势，与华为、腾讯等国内知名企业共同组建了天闻数媒和大湘网等公司，借助合作伙伴的技术、市场和行业优势，更好地发挥集团在内容资源、出版专业性等方面的优势。目前已逐步形成了各出版单位专注于数字内容的生成和聚合，数字资源中心专注于内容存储与转换，天闻数媒、红网、大湘网等市场主体专注于产品的深度加工、渠道拓展及市场运营的内部业务流程。

## （三）在资源配置上，强化资源统筹，坚持政策引导

统一资源运营，避免重复建设，在集团新技术新媒体设立数字资源中心，负责集团所有数字资源的管理、加工与输出。确定市场主体，将天闻数媒确定为公司对外运营数字图书资源的唯一窗口，避免多头运营，并在制定规划的基础上出台了一系列扶持、激励政策。集团先后出台了《中南传媒加快内容聚合的奖惩办法》和《中南传媒优质数字资源奖评选及奖励办法》等制度。修订了考核办法，并将数字资源实时上缴、数字资源版权信息完整率两项指标纳入了对各出版社的考核中。制定人才培养制度，为产业提供人才保障。已制定《中南传媒数字出版战略人才培养规划》，加大人才培养力度，2013年，新吸收2人进入博士后流动站，选派5人出国深造，2人学成归国，选派核心骨干25人赴美参加数字出版培训，具备各类培训24次，840余人参训。

## （四）在核心产品上，大胆尝试，锐意创新

中南传媒重点开发了包括大众出版、数字教育、政企书包、艺术分享、有声读物在内的具有前瞻性的数字产品集群。

### 1. 大众出版

中南传媒切实地推进了在数字大众出版方面的战略布局，由各出版社负责生产内容资源，由数字资源中心负责数字内容资源的采集、存储、转换和整理，由天闻数媒公司负责将优质资源推送至各渠道，构建了一整套有机的业务和价值体系。为促进资源的聚

合，中南传媒还专门出台了积极的奖励措施，目前聚合数字资源品种已超过4万种。在海量化资源和系统化流程的支撑下，中南传媒实现了数字内容的多渠道运营，并已成为中国移动阅读基地最大的出版合作单位，以及中国联通阅读基地最重要的战略合作伙伴。2013年度，中南传媒数字出版营业收入为13 423.40万元，比去年同期增长12.70倍，这主要得益于天闻数媒公司数字教育产品及大众阅读项目成功对接市场取得的重大突破。中南传媒的大众阅读项目2013年实现营业收入1 830.07万元，较去年同期增长103.53%。

## 2. 数字教育

天闻数媒的AiSchool数字教育解决方案利用先进的云技术、终端技术、丰富的数字化内容，构建全面支持教育数字化的综合管理、教学、学习平台。AiSchool数字教育解决方案覆盖从多媒体数字教育资源生产整合、平台建设与管理、内容与应用资源分发到使用的全过程，是能提供从优质内容到接入、到承载、到平台、到网络、到终端、到业务的端到端的数字教育整体解决方案。AiSchool数字教育解决方案提供网络管道与云平台软硬件等底层设施，在云平台上集中数字内容资源和应用，提供备课、题库、教学、测评、作业、社区、空间、教研等多种业务功能，能满足数字教育的多种需求。方案能全面支撑数字化教与学全流程，能够解决教师备课任务繁重、测评方式单一、学生课业过重等问题，实现高效课堂与因材施教。中南传媒旗下拥有教材教辅的出版单位也纷纷开始与天闻数媒合作探索数字教育项目，如湖南教育出版社的智能题库等，业态转型实现全新突破。

2013年，天闻数媒确立“以大客户销售（B2B）为商业模式，以用户运营（B2C）为长期目标，以数字学习为核心业务”的战略方针，当年实现订货超过2亿元，营业收入1.39亿元，步入发展期。通过推行大客户策略，在上海、深圳、广州等地培育了数字教育大客户订货区，AiSchool数字教育解决方案单校产品年内成功拓展北京西城区奋斗小学、上海闵行区蔷薇小学、广州越秀区培正小学、北师大附属中学深圳分校等209所学校，到2014年6月，单校产品拓展至478所学校。持续优化数字教育单校产品的用户体验，丰富功能，打造了区域教育云的商用版本。

教育云平台是AiSchool数字教育解决方案的核心架构，方案将资源与应用布设在云平台上，促进教育资源的普及和共享，提高了资源的利用率和使用弹性。组建教研咨询团队，精心打造和展示精品公开课，在国内多个区县建立了数字教育示范区。深圳龙岗数字教育项目一期成功交付并顺利验收，实现营业收入4 580.51万元。天闻数媒在深圳龙岗实施的数字教育工程交付验收，标志着公司数字教育产品及模式被市场广泛认可，随着数字教育技术的发展完善和社会对数字教育产品的认可，此项业务的发展将给集团带来长远的收益。

## 3. 政企书包

天闻数媒综合运用先进的“云、管、端”技术，发掘政府部门和企事业单位等客户的需求，与中南传媒旗下的出版社一起量身定制移动、开放的数字学习解决方案，推出盲人音频馆、在线美术馆等场景式内容产品，以及安全PAD等可批量销售的政企学习产

品，提供无时无地不在的学习环境和精准的内容，为打造学习型组织提供强有力的支撑。

#### 4. 艺术分享和有声读物

一是湖南美术出版社借助自身多年积累的艺术类资源和人才优势，启动“艺术步行街”项目，坚持走“专精尖，小而特”的专业化品牌道路，利用出版主业的优势，整合各种出版资源和艺术资源，推进与艺术网站合作，打造艺术类全媒体产品，积极推动传统出版产业的延伸与升级，实现从服务艺术家向版权代理商的转型。

二是湖南电子音像出版社2012年6月上线的“乐听网”平台，该网站依托中南传媒出版集团内的音视频内容资源，广泛聚合集团外的优质资源和网络用户上传的原创内容，为用户提供一个内容丰富、分类清晰、品质优秀、专业可靠的有声读物欣赏、学习、用户兴趣社交的网络平台。网站拥有国内外最专业、最权威的播音队伍及一流的录音设施，主打语言艺术类产品，内容涵盖小说、教育、语言艺术、人文社科、儿童读物等。

### （五）在营销推广上，丰富形式，拓展渠道

一是加强与电商的战略合作。我们采取走出去和请进来相结合的方式，大力推动各出版单位与当当网、卓越网、京东商城三大电商的合作。2013年，中南传媒在当当网、亚马逊（中国）、京东商城三大电商渠道销售码洋突破1.4亿元，同比增长45%。

二是在通信运营商渠道经营的产品形式上实现多样化。核心产品形式分为包月产品和点播产品；扩展产品形式包括专区运营、独立包运营、与工作室运营方进行版权合作、单本书产品运营、数字杂志、新书线上首发等。

三是在营销渠道上尝试了微博营销、微信营销、博客营销、彩铃营销等多种营销方式，关注移动互联网营销，以大数据作为支撑，针对不同用户群体积极探索创新的、精准化的营销模式。

## 三、转型亮点

经过近年来在战略规划、管理方式、资源配置、产品开发与运营等方面的积极探索和大胆实践，中南传媒的数字出版业务尤其是数字教育业务增长迅速，创新的数字教育产品及模式被市场广泛认可。我们通过线上建平台，逐步形成了以潇湘晨报、红网为主体的新闻资讯聚合平台，以天闻数媒数字教育解决方案为主体的数字出版平台，以枫网为主体的快乐老人生活服务平台，以大湘网为主体的湖南本土生活服务平台。我们线下建网络，把公司所有传统资源都按照数字化平台的需要进行网络化，使传统的内容产品与服务，成为符合线上平台需要的资源，能够有效服务线上平台的发展。通过线上线下整合成产业链的闭环，中南传媒形成了拥有庞大用户群体的全媒介、全流程的文化生态圈，开辟了一条传统出版业向数字出版转型的快速通道。

## 向全媒体内容提供商转变

### ——新华文轩出版传媒股份有限公司数字化转型之路

**经验概述：**建立三大平台，拓宽销售渠道。通过创新业务模式、提升数字化业务运行管控能力、完善人才队伍建设，对数字化的推行进行系统性部署。

**行为阐释：**分别从出版过程、出版内容、发行方式三个方面的数字化，协同行业供应链服务平台，将优质内容资源多元化、全方位地开发利用，形成内容资源库、数字阅读与网络原创平台、按需印刷三大数字化业务板块。同时，根据用户获取产品的特点，推出数字书、数据库、APP等数字形态产品。

**转型亮点：**根据市场竞争环境及自身资源条件，制定“整体布局、分步实施”的战略，从业务和技术两个方面入手，着力打造专业人才队伍，并通过各类资源的配置保障数字化转型的成功实施。

**专家组点评：**该集团在数字化方面积极探索业务模式的创新、努力提高业务运行的管控能力和人才队伍建设，在内容生产和发行方式数字化等方面进行了探索，将数字内容投送和传统出版物销售平台整合起来形成了较为完整的协同供应链平台，打通了淘宝、苏宁、盛大等数字图书、纸质图书的销售渠道，取得了较好的效果。集团充分利用市场化和社会化的方式收集阅读需求进行选题策划，并在互联网上进行组稿。在发行方面则利用渠道优势注重客户需求数据的收集分析，提炼用户消费特征，并不断调整优化产品销售策略，实现以销定产，并为进一步改进选题的内容结构和主题的凝练提供丰富的信息。

在数字教育方面，该集团基于新课程标准开发了集数字化教材、教学工具软件、嵌入式教学资源、资源管理软件及基于网络的后台管理软件平台于一体的数字化教学应用系统。推出了针对课堂、课后多类型学习方式的“优课数字教育产品”，产品覆盖了20个省市区的10000余所学校、120万名教师、1000余万名学生；在我省已覆盖19个市（州）、4000所学校，取得较好的效果。

该集团在产业发展的进程中，逐步形成了文化与科技融合的新思路，构建了数字出版生态体系，初步实现了从传统出版商向全媒体内容提供商的转变。

#### 一、经验概述

将数字化转型作为发展战略重要规划的新华文轩，积极推动数字化业务模式的创新、数字化业务运行管控能力和人才队伍建设。在出版方式数字化、出版内容数字化、发行方式数字化等方面进行了系统性的部署，并已取得了进展。



通过近年的数字化转型探索，在内容生产方面，建立了基于内容生产的全面数字化解决方案；在平台建设方面，建立了数字内容投送平台、传统出版物销售平台、供应链协同平台，已具备近 10 万个数字书品种、60 万种常备纸质书的品种规模，并与 600 余家供应商建立了稳定的业务往来，同时建立了淘宝、苏宁、盛大等主流数字书、纸质书销售渠道；在教育数字化领域，通过提供优课教学数字化解决方案，确定了省内市场领头羊的地位。

基于数字化转型取得的业绩，2013 年，新闻出版总署授予新华文轩“数字出版转型示范企业”称号。

## 二、行为阐释

### （一）出版过程的数字化

传统出版的出版产品主要以纸质出版物为主，其出版流程围绕着内容为主，也就是选题、编辑、印刷、发行等流程，在这些流程中选用的方式也是传统方式，例如，传统的选题仅通过政府下达选题方案或出版社内部申报选题方案执行，市场贴合度较低。而数字出版的介质特性相应地对出版内容有特殊的要求，在选题上，充分考虑渠道受众的特点，根据发行渠道的要求策划选题，同时，考虑使用市场化、社会化方式收集需求进行策划；在互联网上进行组稿；采取试销的方式优化产品的策划过程，在后续供货服务过程中根据客户的要求收集分析用户数据，提炼出用户使用特征，并不断补充和调整后续内容的结构和主题。

新华文轩下属的出版社，一直致力于向数字化转型和升级，积极探索数字出版领域新的业务板块。目前，文轩公司的图书出版单位将常年累计的优质内容资源仅为技术商或者渠道商提供资源，缺乏技术和渠道的优势，仍处于数字出版业的边缘地带。面对数字出版的转型，我们需要找准自身在数字出版产业链上的站位，即向数字出版商角色进行转变。首先，按照数字出版内容的特征和要求，将优质内容资源多元化，全方位地进行开发利用，向数字出版的纵深专业发展，达到它的最大利用价值；其次，加强传统出版在数字出版产业链上的主导作用；最后，图书出版单位要从作者、编辑、优势内容、文化品牌等方面进行数字出版的转型。通过不断的市场经营和探索，目前出版社已逐步形成了数字化业务的三大板块，即内容资源库、数字阅读与网络原创平台、按需印刷。

数字出版的基础是资源的数字化，内容资源库是出版社的基础业务板块。出版社于 2007 年就开始了对数字内容的收集转换标准化存储，通过不断完善和调整，目前已经建成了一整套的内容资源管理体系，配备拥有自主知识产权和专业级的数据库结合的管理工具，培养了一批高技术的队伍，可以实现一次制作多次输出，为图书的再版、跨媒体出版提供一个绿色通道，为资产的再利用提供一个方便快捷的途径。

图书出版单位在数字出版转型中，除了内容资源库外，选题策划、编辑、排版、校

对也是自身的优势和核心竞争力。改变以往图书出版编辑、校对工作流程，即改变围绕图书选题、组稿、编辑等文字内容展开的纸介图书出版方式。图书出版单位需要有一套可供数字化出版流程的管理软件和运用软件，实现从作者投稿、选题策划、组稿、数字编辑加工及数字化的多元化出版。

未来，出版社的出版数字化进程还会加快，在选题过程中实现交互式的选题，策划时不仅有指令性的选题来源、出版社自主进行的选题，还要结合互联网数字化的方式，收集网络中的大数据进行分析，总结出社会的热点进行主题策划；通过分析读者获取产品过程设计产品的具体形态；在组稿过程中，除了有传统的组稿方式外，也采用互联网的方式进行多人的组稿和主动约稿；在设计出原型产品后，将向目标人群进行试销，收集用户的使用数据和意见反馈，交互式地选择后续内容并改进产品。

## （二）出版内容的数字化

根据用户获取产品的特点，推出数字书、数据库（如根据知识点组织的练习题、考卷，教学评价，方法指引）、APP（如适应移动终端、娱乐性质的学习）或者多媒体等数字形态的产品；产品的价格将随着供应产品的形态、内容价值、后续服务内容和时间长短等因素进行灵活的调整；数字形态产品采用互联网进行陈列展示和传播。

在电子书加工方面，随着流媒体的火热，读者越来越习惯使用电子设备读书，这对电子书的加工精细化程度要求更高。文轩旗下出版社和文轩在线九月网加工的版式文件，良好地还原了图书的原版原貌，流式文件提供了简洁的阅读效果。个性化的设置支持字体大小调节、横竖屏幕切换、护眼夜间模式、亮度自由调节、多种手势设计，便捷的操作体验，让用户尽享阅读的乐趣，全面而贴心，带给用户舒适的阅读体验；同时，“九月网与文轩网”进行纸质书与电子书的营销互通。最大程度地满足了读者对图书内容全介质的阅读需求。在APP方面，文轩在线九月网的“九月读书”是四川文轩在线电子商务有限公司推出的一款电子书客户端软件。“九月读书”拥有安卓版、iPad版、iPhone版、PC版；支持多终端、多平台、多种电子书格式的阅读，其内置的电子书城拥有数万种正版畅销电子图书。用户通过在线书城选购电子图书的同时，也可通过个人账号将“九月网”上书城的书籍同步至客户端。“九月读书”拥有多种个性化阅读功能及模式，良好的阅读体验，让用户随时随地享受读书的乐趣。目前全面覆盖 AppStore、360、豌豆荚、91 等主流应用市场，累计下载量超过 300 万次。文轩九月数字图书馆是由四川文轩在线电子商务有限公司打造的集阅读、阅读管理与教学辅助为一体的学习平台，提供数量繁多、品类丰富的数字资源，供师生开展教学活动、课外活动、德育活动，并对资源进行统筹管理。文轩九月数字图书馆作为一种引导性的教与学辅助工具，通过教学活动辅助，拓展学生学习方式，培养学生学习兴趣，提升学生学习能力和学业成绩的目的；作为一种书籍资源管理系统和应用工具，统筹区域资源，优化资源配置，提升教育信息化应用水平。文轩九月数字图书馆能提供 20 万册适合中小学生学习阅读的正版精品图书，并保证每年 2 万册的更新量，共有 1 900 多所学校投入使用，已全面覆盖成都、德阳、绵阳、达

州4个地区和其他地区部分学校,共有用户14余万人。除了文轩在线的APP产品,文轩战略企划部针对川版书的电子书阅读也开发了“读享”APP,在四川地区取得了良好反应。

除了以上两种形态外,文轩教育业务板块也推出了针对课堂、课后多类型学习方式的“优课数字教育产品”,它基于新课程标准,集成正版数字化教材,数字化教学工具软件,嵌入式教学资源,资源管理软件及基于网络的后台管理软件平台于一体的数字化教学应用系统。该产品除了硬件设备外还包括“数字教材”、“作业系统”、“真题馍馍”、“课程管理系统”等模块,在全国建设了30余所实验校,覆盖20个省市区域,服务10000余所学校、120万名教师、1000余万名学生,在四川省已覆盖19个市(州)、4000所学校,初步实现了常态化使用。

### (三) 发行方式的数字化

文轩建立了专门的数字发行渠道,在教育类数字发行业务上,利用传统业务资源,配合国家教学改革的推进,极大地提高了改革的进程;在大众类业务上,建立了内容推送平台,并与多家主流数字业务主体建立了业务关系;2012年承担了科技部“基于版权的内容服务平台应用示范项目”,并开始转化到市场中使用。

对于传统纸质形态的产品,出版社将采用产品信息与实物相分离的措施,在网络环境中进行销售,2013年,出版社与当红网络作家 zhuzhu6p 签约,在设有纸质图书出版的情况下,运营推广《到爱的距离》的影视同期小说。该小说在当当、亚马逊、腾讯、网易、京东、掌阅等渠道均获得了首页推荐,多平台半日点播量超过万次,累计推送用户超过2亿。其中,在中国联通“沃阅读”平台上架7天,即登录周点击榜前20名,是当期榜单中唯一一部由传统出版单位代理的入榜小说。

文轩在线的文轩网作为纸质出版物网络销售平台,旨在为传统图书及其他文化产品搭建专业的电子商务交易平台。目前,文轩网注册用户过千万,网站月均访问量过千万,用户遍布全国,合作供应商达800多家,常备图书品种超过70万种,开辟网络连锁渠道300余家。2013年销售码洋4.5亿元,文轩网连续多年销售增长率超过100%,位居《销售额前10网上书店》第四名。

在未来,文轩还将应用互联网环境和工具收集产品需求,实现以销定产。在营销过程中采用互联网的陈列和展示规则,产品的内容设置、页面结构等符合网络搜索引擎的规则,以提高网络传播的效率;收集网络数据,分析读者行为特征,精准定位潜在读者,并按照读者获取产品方式的特点传播和主动推送产品信息;综合读者要求的产品内容、产品形态、服务期限等要素,制定相应的价格策略。

对于数字形态的产品,文轩旗下出版社有针对性地开展电子书的销售和推广,目前已经建立了全面覆盖中国移动、中国联通、中国电信三家通信运营商的渠道,同时也是淘宝网、当当网、京东网、苏宁、亚马逊等电子商务平台的战略合作伙伴,与网易、腾讯等门户网站高度合作,重点发展豆瓣、掌阅、多看等手机阅读应用上的电子图书推广。

公司的电子图书在国内 25 家主流渠道累计销售量已超过 500 万册。

文轩在线的九月网作为数字内容推送平台，提供在线数字阅读、图书试读、电子书下载、社区、读者互动等服务。目前，九月网注册人数增长迅速，访问量每月成倍增长，可阅读品种数 20 余万册，与超过 200 家的出版社建立合作关系，旗下九月数字图书馆已在 100 多家学校投入使用。

#### （四）数字化的行业供应链协同服务平台

我们在转型过程中发现，单一搭建服务于自身的出版、发行平台是远远不够的，新华文轩希望通过自身经验积累，搭建服务于出版发行行业的数字化平台为行业各类主体创造更多价值。正基于此，文轩积极筹备“行业数字出版发行平台”和“行业供应链协同云平台”两大行业平台。新华文轩子公司文轩在线已于 2013 年投资重庆云汉网络传媒有限责任公司，与重庆文融投资有限公司、重庆新华传媒有限公司、重庆出版集团共同打造行业供应链协同云平台，该项目也获得国家新闻出版广电总局的大力支持，被授予“署市共建项目”，目前平台已经初具规模，上游覆盖全部出版社和绝大部分民营供应商，下游覆盖新华文轩和重庆新华，后期除了新华系，平台业务还将延生至市场中的其他主体，同时平台提供的服务也将更专业化、市场化。

### 三、转型亮点

新华文轩作为行业唯一一家在 H 股上市的传统企业，以党的十八届三中全会全面深化改革的精神为指引，坚持国有文化企业改革发展的正确方向，推进公司的数字化转型。在出版数字化方面，文轩的出版社建立了一整套覆盖选题、编辑、校对、出版的信息化内容资源库，使得出版社各类资源更好归类，减少人工重复操作的无用性；在出版内容数字化方面，文轩的出版社及文轩在线的九月网均推出了适应大众阅读的电子书、适应课外学习的数字图书馆 APP，以及师生共享的优课教育系统；在发行数字化方面，文轩通过自建 B2C 平台及与各大电商合作，扩大纸质书、数字书的发行渠道，并获得了优良的销售业绩。

#### （一）转变观念

数字化转型探索过程中，公司上下对数字化转型的认识循序渐进，随着行业的数字化转型力量的冲击，文轩确定了必须转变传统观念、坚定不移地执行数字化转型的方针。在公司刚提出数字化转型的时候，很少有人能理解什么是“数字化转型”，整个公司在战战兢兢中摸索前进，大家欠缺对“数字化转型”的决心；随着数字技术、网络技术等迅猛发展，推动出版发行的持续创新，整个行业开始打响“数字化”战争，受到这股力量的冲击，文轩开始重新认识数字化；随着认识的不断加深和改变，文轩将数字化转型作为 2014—2018 年战略发展规划中的重要一步。

## （二）整体转型 分步实施

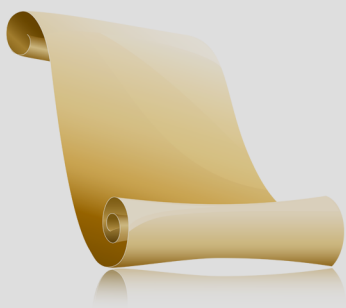
公司数字化转型其实是非常浩大的一项工程，覆盖从选题策划、印制生产、营销、发行、销售整个供应链环节。经过上一轮战略规划的实施，文轩产业基础优势明显，出版业务走市场化之路，推出了有影响力的精品力作；教育服务业务，深挖中小学教材教辅市场，拓展数字教育业务；门店销售业务，通过转型升级及对全国出版物零售市场的开拓，巩固了公司在四川出版物零售区域市场的优势地位；电子商务业务，销售规模持续高涨，已成为行业内知名网络书店品牌，各业务板块独有千秋，文轩根据市场竞争环境及自身资源条件，制定了数字化转型“整体布局、分步实施”的战略。为保障转型的成功实施，公司组织专门力量，召开各种形式的研讨会，积极探索业务转型的战略和战略路径，并对业务战略予以明确；有了战略指导，积极推动内部适应转型的机构建设，9家出版单位均设置了专门的机构开展数字化业务，在公司层面，有3个主要负责数字化业务的部门，对数字化业务进行顶层设计和业务指导；在人才和队伍建设上，业务和技术两个方面都进行了建设，已形成了一支懂业务、懂技术的人才队伍，公司通过各类资源的配置保障数字化转型的成功实施。

## （三）优化路径

公司从资源效用最大化出发，首先从发行数字化入手，通过以销带产，为上游广开通路。近几年，新华文轩除了自建销售渠道外，还加大了和行业各大电商纸质书、电子书销售渠道的合作，通过开店、供货、组织销售等多种方式进行数字化发行；下游渠道数字化转型的成功必将带动上游出版的数字化转型，届时，出版社不仅有指令性的选题来源、出版社自主进行的选题，还会结合互联网数字化的方式，收集网络中的大数据进行分析，总结出更贴近社会需求的热点选题策划，这种数字化的出版方式将掀起出版端的又一场革命；公司还将吸取市场数字化转型大浪潮中带来的各种奇珍异宝，结合文轩优势，变为己用，更快、更好地推进公司数字化转型。

目前，文轩的数字化转型总体看来正在稳步前进，在后期的实施过程中，还有很多需要我们发现、不断解决、不断创新的地方，前期取得的部分成绩也是通过多次尝试、多次努力换来的，其中有欢笑也有泪水，未来，公司也将综合权衡市场竞争力、公司资源、效益最大化等多种因素，矢志不渝地保障数字化转型的战略目标成功实现！





# 报纸出版单位篇





## 重塑国家主流媒体舆论引导格局

### ——人民日报数字化转型之路

**经验概述：**增强先进技术支持能力，积极探索和利用大数据、云计算技术推进新闻生产。从实际出发集中优势资源，推动流程再造和机制更新。探索新的赢利模式，对各个环节进行统筹谋划打造一体化的组织结构、传播体系和管理体制。

**行为阐释：**探索建立统一指挥调度和编辑制作中心，通过成立人民日报社媒体技术股份有限公司，培育媒体技术创新核心团队。围绕核心采编生产，统筹报社各类资源，推出数据类产品、提供舆情咨询等新服务。统筹用户资源形成用户数据库，构建新型人力保障机制和经营机制。

**转型亮点：**传统媒体与新兴媒体并举、官方声音与民间舆论呼应。融通社属各报刊及社外各级党报党刊等优质内容资源，利用大数据的分析技术实现内容信息的精准发布，开展基于位置的新闻推送、移动互联网上网等服务。

**专家组点评：**创新驱动、项目带动、市场推动、全社联动。

人民日报深刻认识传统媒体与新兴媒体融合发展的重要性和紧迫性，以数字化转型为抓手，大力推进报纸传播形态创新，积极发展新媒体业态，探索采编流程再造、传媒一体化发展的新模式。

人民日报由一张报扩展到报刊、网站、微博、微信、二维码、电子阅报栏、手机报、新闻客户端、网络电视9种大有广泛影响力的传播载体。

人民网是中央重点新闻网站，是以新闻为主的大型网上信息交互平台，是互联网上最大的综合型网络媒体之一，是第一家在国内A股整体上市的新闻网站。目前拥有15种语言16种版本，并拥有电视、博客、微博和手机报、手机网站、移动终端客户端等新媒体服务。

全新的人民日报客户端上线后两个月，下载量即突破500万次。客户端分为闻、评、听、问四大板块，满足用户多层次信息需求。人民日报开通法人微博，坚持新闻立博、观点强博，注重原创内容，关注社会热点，回应公众关切，“粉丝”总数一年多达到2400多万人。人民日报海外版数字化转型项目，构建比较完整的现代传播体系，提升海外版传播体系的整体实力和传播力。人民日报电子阅报栏，完善内容播控平台，在全国10多个省市区形成六大联播网，建设电子阅报栏2万多个。

人民日报以改革创新精神实现新闻生产采、编、发环节进行流程再造，积极打造新型采编组织、新型技术体系、新型人力保障、新型生产方式。一个传统媒体与新兴媒体并举、官方声音与民间舆论呼应的国家主流媒体舆论引导格局初步形成。

## 一、经验概述

人民日报坚决贯彻中央关于推进传统媒体和新兴媒体融合发展的指示精神，深刻认识做好传统媒体与新兴媒体融合发展工作的重要性和紧迫性，把人民日报及社属报刊的数字化转型作为有力抓手和重要内容，按照积极推进、科学发展、规范管理、确保导向的要求，以改革创新精神努力实现新闻生产采、编、发环节进行流程再造，以务求实效的工作积极打造新型采编组织、新型技术体系、新型人力保障、新型生产方式。一是创新驱动。高度重视内容创新和技术创新，强化互联网思维，进一步优化新闻信息生产体质机制。增强先进技术支持能力，积极探索和利用大数据、云计算技术推进新闻生产，利用最新的通信技术推动网络音视频项目，利用微博微信技术拓展传播渠道。二是项目带动。把项目运作与管理作为融合发展的重要载体，坚持从实际出发，集中优势资源，以增强带存量，推动流程再造，实现机制更新。三是市场推动。充分用好产业化、企业化、市场化的办法，按照公平、互利的原则，合理分配生产要素打造内部市场。以读者和用户认可度、满意度为考核指标，探索新的赢利模式，实现内部市场和外部市场有效关联，形成融合发展增值链。四是全社联动。围绕融合发展和一体化方向，对报社范围内的人、财、物和共、产、销等环节进行统筹谋划和优化配置，实现信息内容、技术应用、平台终端、人才队伍的共享融通，努力打造一体化的组织结构、传播体系和管理体制。

## 二、行为阐释

### （一）构建新型采编组织机制

（1）探索建立“中央播控平台”，形成统一的指挥调度和编辑制作中心。逐步改变单纯围绕报纸生产所采取的“末端管理”，实现既服务于传统媒体编辑制作，又服务于新兴媒体传播的新机制。按照即时采集、实时传播、深度挖掘、精心制作的全媒体生产流程，根据网站、微博、微信、客户端等的传播特点，调整采编指挥，优化资源配置，实现全天候、全媒体的新闻采集和发布。建立覆盖全社媒体的“中央播控平台”，形成统一的指挥调度和编辑制作中心，由报社领导统筹指挥，人民日报、人民日报海外版、人民网和报社所属各媒体通过统一的数据和信息平台，实现传统媒体和新媒体资源共享，“一次采集、多种生成、多元传播”，实现传统媒体与新兴媒体深度融合、官方声音与民间舆论协同配合。

（2）形成分层推进的采编融合机制。由报社统一协调，人民日报编辑部各部门与网站、微博、微信、客户端深度合作，着重从内容生产、策划组织、宣传推广等方面推进深度融合。

(3) 全面加强音视频工作。统筹报社各类资源,找准发展音视频的方向和目标,选择可靠的合作企业,探索有效的合作方式,进一步壮大报社的音视频制作、分发、推广力量。

## (二) 构建新型技术驱动机制

(1) 发起成立人民日报社媒体技术股份有限公司。选择政治可靠、技术先进、资源优质的战略合作者,合资成立人民日报社媒体技术股份有限公司,培育国内一流的媒体技术创新核心团队,成为报社媒体融合发展的战略驱动力。

(2) 深挖报社技术潜力。整体谋划、统一调配技术部、人民网、数字办、环球时报等方面新媒体技术力量,优化科技人力资源和技术研发资金配置,整合现有技术资源,形成技术开发合力。

(3) 加强新媒体产品设计研发。以技术实力为依托、以用户体验为核心,将媒体产品研发作为融合发展的重要组成部分。围绕核心采编生产,统筹报社各类资源,设计推出一批权威可靠、分类定制的数据类产品,提供舆情咨询、线上线下活动策划等服务新品种。

(4) 加强用户研究和数据挖掘。统筹报刊读者和新媒体产品的用户资源,形成用户数据库,对用户结构、用户行为和用户需求进行深入研究,围绕内容数据、用户数据,进行广泛积累和深度开发,作为内容生产的数据支撑,并探索商用渠道。

## (三) 构建新型人力保障机制

(1) 改进人才结构,建立新媒体人才库。在巩固现有传统媒体办报人才存量的同时,有步骤、有重点地强化新兴媒体业态相关的内容生产、技术实现和经营管理等各类人才增量的挖掘、储备和开发,逐步实现报社人才技能结构从以采编和办报为主向兼具一流新闻素养和现代信息传播技能的转换。在全社范围内对新媒体人才进行统筹,建立新媒体人才库,根据报社融合发展工作需要,统一调配使用。

(2) 建立领军人才和高端人才重点培养配备机制。根据融合发展的要求,侧重于新兴媒体特点,细化任职资格条件,择优配好配强新兴媒体领导班子。有计划地加强传统媒体与新兴媒体的人员交流,为报社培养和储备融合发展的领军人才。对新兴媒体发展急需的管理、技术、经营人才,采取人才引进和内部培养结合的方式,争取政策资源和组织优势,增强人才吸引力。

(3) 进一步畅通全社人才融合使用通道。在坚持对报社事业体制和社属媒体企业机制实行分类管理的基础上,通过工作机制的创新,进一步畅通各类人才融合使用通道。职能部门进一步加强对社属媒体的管理深度和精度,在充分掌握全社特别是社属媒体队伍情况的基础上,建立起全社统筹的各类人力资源配置使用平台,重点加强对社属媒体人员的统筹力度,实现全社人才资源的聚合共享。

## (四) 构建新型投融资和经营机制

(1) 积极争取中央支持和财政投入。合理预测融合项目所需的资金投入、可能产生

的社会和经济效益，积极争取中央支持和财政投入。以财政补贴解决媒体融合发展前期的基础性投资需求，同时发挥财政投资的杠杆作用，积极引导和撬动其他合规资金参与媒体融合事业。

(2) 挖掘内部潜力加大融合投入。充分利用文化体制改革成果，由报社与文化体制改革比较成功的社属企业共同出资，成立人民日报社媒体融合发展专项资金，由报社统一管理、专项核算、指定投入、封闭运行，发挥专项资金对融合事业的推动作用。

(3) 加强媒体融合项目孵化培育。在整合和开展好现有媒体融合项目的前提下，广泛征集并支持、孵化有发展潜力和成长空间的项目，待其发展成熟后根据实际情况出售或增持股份，提高报社经营收益水平。

### (五) 构建新型的数字传播新媒体

#### 1. 人民网业务群

人民网是中央重点新闻网站，是以新闻为主的大型网上信息交互平台，是互联网上最大的综合性网络媒体之一。2010年6月20日，人民网股份有限公司创立，2012年4月27日在上海证券交易所上市交易，成为第一家在国内A股整体上市的新闻网站。人民网以“权威性、大众化、公信力”为宗旨，以“多语种、全媒体、全球化、全覆盖”为目标，每天24小时发布新闻和信息，日益成为宣传党的主张、引导社会舆论的重要阵地，成为发布权威信息、反映社情民意、服务广大网民的重要平台。目前拥有中文（简、繁体）、蒙文、藏文、维吾尔文、哈萨克文、朝鲜文、彝文、壮文和英文、日文、法文、西班牙文、俄文、阿拉伯文、韩文15种语言16种版本，并推出电视、博客、微博和手机报、手机网站、移动终端客户端等新媒体服务。人民网日均页面访问量突破4亿次。人民网中国共产党新闻网是互联网上最集中、系统、全面宣传介绍中国共产党理论和路线方针政策的网站。人民网强国论坛是中国网络媒体创办的第一个网上时政论坛。胡锦涛同志2008年在人民日报社考察工作时，通过人民网强国论坛与广大网民在线交流。人民网推进全球化布局，已设立日本公司、美国公司等9家海外公司，形成广泛稳定的受众群体，国际传播力和影响力不断提升。下一步，人民网将大力推动手机人民网升级项目，利用最新的HTML5技术，对手机人民网进行全新升级，实现人民网手机终端与PC端全方位融合，形成良性新闻产业形态体系，更好地服务于智能终端用户，占领新一代移动互联网传播的技术制高点。

#### 2. 人民日报客户端

2014年6月12日，全新的人民日报客户端正式上线。上线后两个月，下载量即突破500万次。新版客户端具有新闻内容定位更准确、新闻更新速度更快、互动性更强、覆盖范围更广等优点。客户端划分为闻、评、听、问四大板块，满足用户多层次信息需求。“闻”板块为新闻信息流，不仅能阅读到人民日报精彩内容，还聚合了各类权威信源，专为移动用户提供原创、首发、独家的报道；“评”板块发挥人民日报评论优势，对于各类热点焦点实现即时评论，集纳精彩观点，汇集权威声音，提供对各类事件和问

题的主流价值判断；“听”板块为音频新闻，除“三分钟读人民日报”等内容外，还包括了各类音频新闻和文化、服务类节目；“问”板块是地方领导留言板的移动端入口，对于群众提出的各类问题，由各地区相关部门进行制度性办理并回复，为各级政府机关和群众搭起沟通桥梁。下一步，人民日报将以人民日报客户端的开发为抓手，打通人民日报社核心采编资源，贯通人民日报法人微博（微信）等渠道，融通社属各报刊及社外各级党报党刊等优质内容资源，打造与人民日报地位和影响相称、具有一流内容和一流用户体验、拥有广泛传播力和影响力的移动门户和聚合平台。

### 3. 人民日报法人微博

2012年7月22日，人民日报开通法人微博，以“权威声音、主流价值、清新表达”为目标定位，以“参与、沟通、记录时代”为责任使命，坚持新闻立博、观点强博，注重原创内容，关注社会热点，回应公众关切，受到各界认可，“粉丝”总数一年多达到2400多万人，为改善网上舆论生态作出积极贡献。上线以来，人民日报法人微博牢固树立了权威、理性、正义、亲和的形象，逐步成为网民心目中“正能量”的催生者和弘扬者，在新媒体领域扩大了人民日报的传播力和影响力，在更广泛的人群中提升了人民日报品牌的认知度和美誉度。

### 4. 人民日报海外版数字化转型项目

人民日报海外版是我国唯一在全世界包括欧美国家公开发行的中文报纸，现在40多个国家印刷发行。面对互联网发展带来的传播形势的新挑战，人民日报海外版规划通过数字化转型，一手抓新媒体建设，一手抓纸质媒体的发展，逐步构建起拥有报纸、网络、移动终端等媒体的比较完整的现代传播体系；创新体制机制，实现报网互动融合，大幅提升人民日报海外版传播体系的整体实力和传播力，把人民日报海外版、海外网建设成我国在海外最有影响力的外宣新媒体，成为国家形象外宣新平台。下一步，人民日报海外版将在海外网、移动终端、全媒体采编中心、海外华媒联播平台、技术支撑系统5个方面加强建设，系统推进海外版数字化转型：进一步加大海外网建设投入，夯实海外版数字化转型的重要支撑平台，逐步构建起全球华人精神家园、海外同胞生活社区、政府部门外宣平台三大平台；加快移动终端建设，升级海外版客户端和海外网新闻客户端，开发手机海外网和其他特色应用终端产品，形成产品矩阵；推进全媒体采编中心建设，创新机制，再造采编流程，融通报社“全媒体新闻大厅”和海外版、海外网及移动终端；整合全球数百家具有一定影响力的华文网站，进一步建设完善海外华媒联播平台；加强技术支撑系统建设，升级改造海外版现有采编系统，组版出片系统和传版系统。

### 5. 人民日报电子阅报栏

人民日报以技术为动力，以市场为手段，大力推动人民日报电子阅报栏建设。目前已建设部署完善的内容播控平台，并在全国10多个省区市初步形成党政、高校、社区、酒店、金融、交通六大联播网，建设电子阅报栏2万多个。同时，积极研究开发支撑全媒体的数字分发平台，开拓户外大型LED彩屏、楼宇视屏、出租车车载视屏等终端市场。下一步，人民日报电子阅报栏将加快技术创新，打通移动互联网的接口，使电子阅报栏

从一屏到多屏，并实现多屏互动。利用大数据的分析技术实现内容信息的精准发布，开展基于位置的新闻推送、移动互联网上网等服务。

### 三、转型亮点

人民日报以数字化转型为抓手，大力推进报纸传播形态创新，积极发展新媒体业态，探索采编流程再造、传媒一体化发展的方式，加强采编人员新媒体业务培训，推动人民日报从文字新闻生产机构向多媒体新闻生产机构转变，从传统报纸形态向全媒体形态转变。人民日报已经由一张报扩展到报刊、网站、微博、微信、电子阅报栏、手机报、新闻客户端、网络电视 8 种载体，一个传统媒体与新兴媒体并举、官方声音与民间舆论呼应的舆论引导格局初步形成，一个形态各异、载体多样的现代传播体系已具雏形。

## 推动中国科学传播数字化水平迈上新台阶

### ——中国科学报社数字化转型实践

**经验概述：**以“打造中国第一科学传媒”为目标，按照科学传播规律和发展要求，构建全媒体平台。以做大做强科学网、架构错位发展的媒体形态为重点突破口，完善和调整报社的媒体布局，形成了以“科学网”为龙头的新媒体布局。

**行为阐释：**以“建设全球最大的中文科学家社区网站”为目标，形成服务科教界群体无障碍交流互动的网络社区平台，建立针对国家大型科研项目、科技热点的群组讨论，以及针对机构的封闭性群组讨论平台。通过新闻、专题和访谈、博客和群组、论文频道、科学网大讲堂、电子杂志等形式加强科学传播的效果，扩大影响范围。

**转型亮点：**依托网络平台积累经验，形成“两报两刊一网”的多媒体布局。在平面媒体、网络媒体、掌上传播、网络电视传播等方向上，逐步建立和完善全面立体的数字化传播方式，努力成为中国传播科学信息的权威机构和制作检索中心。

**专家组点评：**博客大赛是一种理念上的创新，作为科学垂直行业中的一个报纸，在其他行业是否也可实施，有待观察。

中国科学报社成立于1959年1月，作为唯一依靠我国自然科学与工程科技领域最高学术群体创办的科学传播类大众媒体，中国科学报社站在促进全民科学素养提升的战略高度，始终坚持科学内容第一，突出专业特色，不断创新传播方式，践行面向全民的科学传播的公益使命，在传媒业竞争格局中，坚持以服务科技界为首要目标，为科技界与高等教育界的专业人群提供宣传服务、信息服务和市场服务。

目前，中国科学报社旗下包括《中国科学报》、《医学科学报》（筹）、《科学新闻》杂志、《科学新生活》杂志，以及科学网。互联网的发展、社会化媒体的兴起，极大地改变了科学传播格局，新媒体在科学传播方面发挥着越来越大的作用，丰富了科学传播内容，加快了科学传播的速度，扩大了科学传播的范围和影响。中国科学报社以“打造中国第一科学传媒”为目标，按照科学传播规律和数字化全媒体发展要求，构建科学传播的数字化全媒体平台，以做大做强科学网、架构错位发展的媒体形态为重点突破口，不断加强战略研究，坚持改革创新，与时俱进，完善和调整报社的媒体布局，尤其是在新媒体战略方面，大胆谋划，精心推进，迅速形成了以“科学网”为龙头的新媒体布局，在传统报业领域形成了一定的领先优势。科学网在全球网站排名最高时为第5 000名（Alexa国际网站），中国排名800名左右，拥有160多万注册用户，日均访问量（PV）接近100万次，荣获2010年度“中国互联网站品牌栏目”、2013年“年度影响力行业网站”。科

学网新闻频道于 2011 年 2 月荣获由国务院新闻办公室指导颁发的“2010 年度中国互联网站品牌栏目（频道）”。

## 一、平台建设独树一帜

早在 20 世纪 90 年代中期,《中国科学报·海外版》即发行有电子版,后调整为《中国科学报》电子版。为应对“数字化生存”的挑战,中国科学报社又推出了《科学时报》(《中国科学报》曾用名)的信息网站。2006 年,正是中国新媒体起飞之年,中国科学报社审时度势,把网站建设确立为新的战略发展领域,组建了科学网创业团队,构建服务于中国科学界乃至全球华人科学圈的综合类网站,2007 年 1 月 18 日,科学网正式上线发布,下设新闻、论坛、博客、分类信息、资料贴吧、科学家、实名举报等频道,当年即跻身我国科技类网站前十名之列。其后,科学网坚持精英化、实名制、分众传播的发展模式,不断完善频道结构,优化人机界面,增强用户黏性,革新技术架构。

经过 7 年多的迅猛发展,科学网已成为具有垂直化、专业化特点的中等规模网站,在国内外科教类网络平台中独树一帜。尽管在中文媒体上首创完全基于学术论文的科学进展报道模式已经被多家科技媒体竞相模仿,但不断地创新发展,使科学网一直占据领先地位。

博客、微博、社会化网络服务(SNS)型社区等新媒体形式激发了科教界群体对基于网络平台交流互动的强烈需求。目前,科学网下设新闻、博客、群组、院士、人才、会议、论文、基金、科普和小白鼠等频道,除了为广大科教人群提供快捷权威的科学新闻报道和丰富的实用资讯外,科学网致力于以 SNS 技术为核心,打造一个以个人用户中心为基础的虚拟科教社区。在中国科学院“十二五”信息化发展规划纲要的指导下,科学网以“建设全球最大的中文科学家社区网站”为目标,形成服务科教界群体无障碍交流互动的网络社区平台,建立针对国家大型科研项目、科技热点的群组讨论,以及针对机构的封闭性群组讨论平台,本着“贡献—分享”的原则,实现社区资料库滚动式发展。

经过近年来的不断积累和壮大,科学网已经拥有 160 多万注册用户,涵盖国内各知名高校、科研院所科研人群,包括数万名在海外有固定职位的华人科学家。

用户调查显示,科学网注册用户受教育程度很高,其中,50.6%的用户为研究员/教授职称,30.1%的用户为副研究员/副教授职称;多数为各大院校、科研机构、科技企业、政府科技部门的学术带头人或管理者;50.4%的用户为博士学历,27.33%的用户有博士后工作经历。

## 二、内容建设稳步推进

### 1. 新闻

科学网新闻频道旨在为华人科学界提供全面、及时、准确的新闻资讯服务。近年来,



科学网新闻频道新闻点击量与新闻评论数大幅增长,并与人民网、腾讯网、网易、搜狐网等网络媒体保持良好的新闻协作关系。科学网新闻频道主要分为国内新闻和国际新闻,国内新闻主要来源于国家相关部委、国务院直属单位、985 和 211 高校、科研院所、专业学会、重点实验室、门户网站、报刊电子版等 600 余家国内网站等丰富的信息来源。国际新闻则主要来源于《自然》杂志、《科学》杂志等 30 多个国外科学类网站。科学网在科技新闻获取方面,能够完全站在科研工作者的角度选取并发布与科教界相关的重大新闻事件,力求做到重要新闻不遗漏和第一时间发布。自上线以来,科学网利用广泛的社会影响力,充分发挥自身媒体优势,多次对国内外重大科研成果及重大事件进行了全面、及时的报道。

## 2. 专题和访谈

“科学网在线访谈”栏目采用“微访谈”产品模式,所有问题均来自普通网友,并由访谈嘉宾直接进行回答,真正实现了嘉宾与网友之间的零距离交流。基于科学网拥有庞大的海内外华人科学家用户资源,科学网互动社区针对热点科教事件、科普话题进行第一时间的捕捉和策划,围绕科教界发生的一系列热点事件进行了深入和系统的剖析,并对社会公众关注的一些焦点话题进行科学理性的分析,力求通过对事件的持续跟踪,向用户全面、准确地展现事件全貌。通过专家的详细解读和实时解答网友提问的方式,为用户深入了解某一事件提供了有力支撑。例如,师生夜话、科普“乱象”、逃离科研、“黄金大米试验”疑云、解析温州动车追尾事故、关注四川芦山 7.0 级地震、PX 项目透视、清华解聘教师争议等访谈均获得了广泛的社会反响。

在线访谈话题迅速引起国内主流媒体的关注,新京报、法制晚报、京华时报等媒体多次进行专题报道,分别与新浪网、搜狐网、腾讯网建立新的合作模式,共同策划并同步在线访谈。“科学网在线访谈”通过和主流平面媒体、门户网站的合作,构建了多种媒体立体传播的新模式,加强了科学传播的效果,扩大了科学网的影响范围。

## 3. 博客和群组

作为科学网最具增长潜力、最具行业价值的支柱型频道,博客凭借其良好的交互性,吸引了众多一线科研人员及教育工作者的加入。科学网博客频道拥有 6 万名实名博主,其学历层次均达到研究生以上,其中包括院士、千人计划、杰出青年、长江学者、百人计划等高层次人才。

目前,科学网博客包含科研笔记、论文交流、教学心得、观点评述、科普集锦、海外观察、人物纪事、图片百科、人文社科、诗词雅集、生活其他、博客资讯 12 个栏目,每日新发表博文少则几百篇,多则数千篇。

科学网群组是国内为数不多的科研与教学资源分享交流平台,众多一线科研人员、教师、研究生经常来此寻找或分享学术资料。群组频道分为活动区、经验交流区、材料科学区、生命科学区、地球科学区、化学科学区、信息科学区、数学物理科学区、医药卫生区、工程科学区、管理科学区、综合区共 12 个区,每日新发布帖子数千篇。

#### 4. 论文频道

科学网论文频道的设立,源于西方科学新闻界倡导的“**No Paper, No News**”理念,主要针对八大学科领域(生命科学、医学科学、化学科学、工程材料、信息科学、地球科学、数理科学、管理综合)科研进展进行报道,力求通过专业化的视角为科教界人士提供服务。科学网论文频道全面报道发表于国际顶级期刊的最新研究进展,以及发表于优秀中文期刊上的高水平研究成果。希望通过发布这些建立于可靠科学基础之上的论文新闻资讯,一方面向科学网的核心用户——科学界进行直接有效的传播,另一方面,把这些资讯有效传递给科学网的数百名科技记者注册用户,使得他们可以进行更为通俗和深入的二次创作,在大众媒体上产生更广泛的传播效果。科学网论文频道发布的每一条新闻报道都附有原始论文摘要链接,方便读者进一步的阅读需要。

#### 5. 科学网大讲堂

科学网于2013年开始启动“科学网大讲堂”,该讲座平台基于一套在线视频交流系统,主讲人通过一台笔记本电脑,在家或办公室即可在预告的时间内直播讲座内容,讲座界面包括主讲人实时音视频、PPT、听众的文字提问交流窗口三部分,可支持网友在线收看直播并进行互动交流。大讲堂首期讲座“饶毅谈色”由时任北京大学生命与科学学院院长饶毅教授讲授,吸引了1000余名网友同时在线收听讲座,并与主讲人互动交流。

#### 6. 电子杂志

科学网拥有30多万科教专家库,涵盖国内各知名高校、研究院所科研人群,包括5万名在海外有固定职位的华人科学家。科学网电子杂志主要面向这一专家用户库,选取一周内关注度最高的新闻、论文、博客、群组、人才招聘等内容,每周三向其发送。科学网电子杂志有机整合了各频道精彩内容,每周做1~2个专题,尽可能使其成为一本阅读性高的“杂志”,而不是简单的内容罗列,获得了科研人员的广泛好评,并收到了陈佳洱、徐光宪等知名科学家的来信致谢。目前,这一专家库还在不断扩容中,年内可达百万人。届时,电子杂志发行量将同步扩大至百万份。

### 三、实名互动促进交流

网站流量分析显示,科学网流量的主体部分来自于科学网互动社区,科学网博客、群组已成为华人科学界讨论热点话题、进行学术交流和社交活动的重要平台。

科学网互动社区以用户为中心,用户一经实名申请开通科学网博客后,即拥有一系列的科研社交功能。用户完整填写自己的研究领域、专业方向和所在科研单位等信息后,即可很方便地在科学网社区中寻找到与自己具有相同专业方向的用户、同一科研单位的同事或同一高校的校友,并可以将目标用户加为好友,从而扩大人际交往和科研合作范围。

2012年,科学网新推出个人学术名片功能,用户可以添加个人基本资料、研究方向、论文论著、科研成果、科研基金、所获荣誉、课题组员、合作意向、招生招聘等信息,

从而在科研人员相互了解和交流方面做了更有益的探索。

科研人员在科学网开通博客后,可以发表博文,建立或加入学术群组,与相同专业方向的研究人员进行学术探讨和交流,自由分享和收藏学术资源,进行文献求助和在线管理。一篇好的博文会得到其他用户或网站管理员的推荐,从而出现在科学网首页,引起网友们的重点关注。用户登录科学网社区后会自动收到好友动态和提醒,因此用户可以在登录的第一时间关注到其他用户新发表的博文,同时也可以登录的第一时间看到其他用户对自己博文的评论和留言。

经过7年多的发展,一方面,科学网博客的影响已经超越了科教圈和国界,它的博文不但得到科技部、教育部、卫生部、国家自然科学基金委、各重点高校领导层的关注,更拥有海内外科教界广大“草根”拥趸。科学网博客影响力进一步增强,不少科学网博主主导的问题讨论争论成为科学界乃至社会的关注热点,促成了一些非典型事件的典型解决,成为“学术版”网络反腐败的标杆:以博主程代展教授博文展开的关于“逃离科研”及“师生夜话”等相关讨论和在线访谈,受到 Science 网站、人民日报、凤凰卫视等主流媒体的广泛报道,并引发了新浪微博等网络社区的热烈讨论;博主陈永江等6位老教授实名举报李连生造假,央视《焦点访谈》进行报道,当事人受到有关部门的严肃处理;针对博主沈阳关于买卖论文的博文,《自然》发表社论《中国科研,发表还是灭亡》予以回应;基于博主饶毅、施一公等博客中发表的观点,《纽约时报》报道了华人科学家的“海归”现象。

另一方面,科学网博客平台已经成为很多媒体,特别是国内权威媒体和境外主流媒体的新闻源泉。这些媒体包括人民日报、中国青年报、南方周末、中国科学报、科技日报、人民网、新浪网、搜狐网、腾讯网等国内媒体,以及“New York Times”(《纽约时报》)、“Science”(《科学》)、“Nature”(《自然》)等境外媒体。2014年1月,美国《科学》杂志主编玛莎·麦克纳特采访李克强总理,回国后撰写了《李总理和我》一文,特别要求该文在科学网刊发。

#### 四、品牌活动影响广泛

近年来,科学网为促进用户交流及自身品牌建设,不断举办各种活动,这些活动均得到了广大科教界人士,尤其是青年科教工作者的广泛参与。如2008年、2010年和2012年成功举办的三届全国青年科学博客大赛,每一届都吸引了大批青年科教工作者和青年学子热情参与。该活动还得到了共青团中央的指导,由中国科学院团委联合国内数十家高校共同参与主办,其在青年科教群体及海外留学人员中的影响力不断扩大。这三届博客大赛,一直坚持突出“科学”博客特色,充分引导广大年轻科研人员探讨“科研创新”、“科学传播”等方面的话题,有效地改变了当代青年的集聚方式,深刻影响了当代青年科研人员的世界观、人生观、价值观。此外,这三届博客大赛除增强了中国科学院的青年人与其他高校或科研单位之间的联系,打造了促进广大青年科技工作者开展网络

交流的重要平台外，大赛选手们还奉献出了一篇篇精彩的文章，通过分享科研经验、发表时事观点、发布精彩图片、撰写生活感悟等方式，完整地呈现出了一位位青年科研工作者的的心路历程。2013年CN域名杯“科研梦，从这里起步”博客征文大赛由中国科学报社发起，联合了中国科学院、北京大学、清华大学、中国科技大学等机构团委或宣传部共同主办。大赛由中国互联网络信息中心（CNNIC）冠名支持，由科学网承办。在两个月的比赛进程中，500多名来自海内外的科研人员踊跃参赛，讲述科研梦想，记录科研人生，为大赛贡献了近千篇精彩博文，共获得100万次点击量。

## 五、报网融合着眼未来

中国科学报社坚持顺应时代发展，利用文字、声音、图像的传播手段和表达形式，打通报纸、杂志、网络、音视频的媒体传播链。《中国科学报》、科学网同时推出了手机阅读终端，在新浪和腾讯开设了官方微博，以及官方微信。为配合全媒体布局，中国科学报社发挥不同媒介形态的优势，力图做到各子媒体在内容和发展路径上“和而不同”。例如，《中国科学报》与科学网彼此合作，《中国科学报》的原创内容构成了科学网的一个频道，而科学网的在线访谈和实名博客则为《中国科学报》提供了采访线索和报道内容，直接刊发科学网博客文章的“博客”版已经运行数年；2014年6月，科普频道正式上线，以《中国科学报·科普周刊》为依托，立足科技前沿，搜罗科技领域动态、关注科技事件、倡导科学理念，更有网罗四方的科普博客、妙趣横生的科技酷品、奇思妙想的科普问答，为网友奉献“科普”的特色菜。依托《中国科学报·大学周刊》和国际版的相关频道也已上线测试。

在组织构架方面，除管理支撑部门外，主要围绕所属媒体两报（《中国科学报》、《医学科学报》〈筹〉），一网（科学网），两刊（《科学新闻》、《科学新生活》）搭建部门机构，在绩效发放、稿件评价、奖励等方面制定措施，鼓励报纸记者编辑为新媒体（网站、官方微博、微信）提供原创稿件。

在资源配置方面，按照“强基固本、适度前瞻、重点突破、全面提升、稳健发展”的原则，以数字化全媒体新闻信息平台建设为重点，完善采编能力、人员队伍等建设。

## 六、结束语

随着互联网技术革命的不断推进，全球出版行业都面临着历史性转折。在发展趋势逐渐明朗的今天，传统出版与数字出版之间似乎只是一个出版方式上的转变，但其背后却是核心业务转型所带来的巨大挑战，同时也是一个令人无限憧憬的发展机遇。

中国科学报社在多媒体平台建设上，逐渐依托网络平台积累了较为丰富的音视频新闻采集制作和发布、SNS技术开发、在线活动的策划与组织等方面工作的经验，并拥有

了一定的深化发展实力。“两报两刊一网”的多媒体布局，通过“十二五”时期的不懈奋斗，渐显规模。

我们的愿景是：通过“十二五”的努力，按照数字化全媒体建设的方向，在平面媒体、网络媒体、掌上传播、网络电视传播等方向上，逐步建立和完善全面立体的数字化传播方式，成为中国传播科学知识、科学方法、科学思想、科学精神的权威机构，成为中国最具权威和影响力的科技情报（信息）采集、加工、发布、检索中心，推动中国科技界数字化水平迈入新台阶。

## “报网一体化”战略开拓证券资讯新格局

### ——证券日报数字化转型之路

**经验概述：**根据“报网一体化”战略，调整“报网”关系，重新定位官网职能，同时对全体采编部门与人员进行“定岗定编”。通过建立和完善一体化运行机制及其配套制度，以打破原有运行轨道与惯性。

**行为阐释：**建立报社官方网站、加强人力资源配置。在发挥传统优势的基础上，将报道领域延展至互联网平台，进行移植和放大。加大力度激活外网终端，从而实现由纸到网、移动终端的重心转移。

**转型亮点：**将过去报网分别管理、以报纸为主的发布平台，逐步打造成报、官网、移动终端的多媒体发布。通过定制报网一体化采编系统并完成与后台管理系统的对接，合理控制质量、效率、成本三个关键指标，最终实现全终端和全天候发布新闻。

**专家组点评：**报网一体化策略，是多年前就有的策略，创新性一般。但比较务实，没有追求炫目的高技术。对于财经类报纸媒体的数字化转型，具有一定的推广价值和示范作用。

## 一、经验概述

在 2011 年前，证券日报一直在数字化转型方面进行探索，先后建立网站推出报纸电子版、手机报，并成立单独公司市场化运营官网。彼时，报社与官网基本上是在一面大旗下两块牌子、两套人马独立运作，由此导致资源分散、管理协调繁复，未能形成合力。

直至 2011 年年初，证券日报社委会确定了报社的 5 年规划，决定在 2016 年之前全面向数字化转型，达到“报即是网、网即是报”，实现“报网一体化”的目标，最终突破传统纸媒的局限。由此，报社进行了一系列的调整预热，推动报网互动与融合，并全方位加强了对官网的人员、软硬件等投入。其中，先后推出电子期刊产品、移动客户端及建设新媒体等。

随着各项准备工作的成熟，2013 年中期，报社正式启动、全面实施“报网一体化”战略：首先，调整“报网”关系，将官网列为报社采编中心之一——网络中心，并重新定位报社官网职能；其次，对全体采编部门与人员进行“定岗定编”，并对网站、移动客户端、新媒体（微博与微信）进行了梳理定位；再次，建立和完善一体化运行机制及其配套制度：如新闻内容生产方式、发布方式、员工绩效考核体系等；最后，投入大笔资金定制“报网一体化”软件系统，以加强一体化过程中的管理与激励，打破原传统纸媒固有的运行轨道与惯性。

## 二、行为阐释

### （一）数字化转型探索之路

“报网一体化”之前，为了顺应互联网信息传播快速发展的需要，证券日报根据互联网技术发展的特点与阶段，结合自己立足于资本市场的定位逐步展开数字化转型探索之路，概括起来可分为两个阶段。

#### 第一阶段：数字化转型初步探索（2006—2011年）

2006年，建立报社官方网站——中国资本证券网（<http://www.ccstock.cn/>），定位于综合性的财经门户网站；同时推出证券日报电子版，以方便读者通过网络查询、阅读报纸全文。

2009年，中国资本证券网获得中国证监会批准，成为创业板信息披露5家指定网站之一。

2010年，为了更好地加快证券日报数字化转型，成立报社下属全资子公司——北京经证网络有限公司独立运营中国资本证券网，同时推出证券日报手机报，重点覆盖上市公司高管层。

2011年年初，证券日报社委会确定了报社的5年发展规划，在报社官方网站——资本证券网主要的电子报维护、中国证监会指定创业板信息披露职能，向数字化全面转型，即在2016年之前达到“报即是网、网即是报”，报网合一的目标，其目的正是要突破传统媒体在信息传播方式、传播速度、新闻容量等方面的时空限制，全面提升及扩大证券日报的影响力。

为此，报社加强对网站人力资源的配置：任命报社总编辑兼任报社官网——中国资本证券网与证券日报手机报的总编辑，且调配报社骨干记者、主管到网站工作，开始并加强及时性新闻报道。同时，报社官网尝试网络经营，突破纸媒传统的营销方式，开发适合网络营销的电子产品，如《上市公司大参考》、《股市大参考》等。

#### 第二阶段：报网互动与融合（2012—2013年中期）

（1）在网站设立新闻中心，配备专门的采编团队，一方面强化即时性报道，另一方面作为报社采编力量的补充；报纸每周固定给予网站两块新闻版面，让网站择取优秀稿件在报纸上有出口、能落地，增强网站的影响力。

（2）出台报网互投稿件管理办法，即报社记者可向网站投稿，而网站记者也可向报社投稿，此举意在打通稿件的流动和传播渠道，让记者编辑的工作节奏、写作思路等开始向网络倾斜。

（3）开通报社官方微博、微博、微信，名称统一一定为“证券日报之声”，以加强报社在新媒体领域的影响力和“话语权”。

（4）推出证券日报iPad客户端、手机客户端（包括iPhone、Android客户端），作为

证券日报在新媒体领域的又一展现形式。

上述第一阶段基本上是“亦步亦趋”，而第二阶段报网互动与融合开始即是为 2011 年证券日报确定的“报网一体化”做人员、业务、组织上的准备。

数年的探索使我们意识到，传统纸媒在数字化传播时代面临最大的困境是受到原先运行轨道及惯性（如新闻生产方式、发布时间、频率及覆盖空间）等的约束，与读者阅读方式、节奏、信息的渴求等日渐互联网化、移动化不相匹配，从而导致媒体失声、话语权衰弱、竞争力下降。因而，证券日报“报网一体化”数字化转型战略就是打破传统纸媒与网络的鸿沟，紧跟速用现代化的传播手段（如微博、微信、客户端、云适配网站等），向数字化全面转型，即“报即是网、网即是报”，从而达到“报网一体化”的目标。

## （二）“报网一体化”战略全面启动

2013 年中期，鉴于国内外媒体发展态势以及本报打造影响力品牌的实际需要，证券日报社委会决定加快报网一体化建设，全面启动“报网一体化”战略。

### 1. “报网一体化”目标

“报网一体化”的目标，就是适应新闻媒体传播方式变革，在进一步发挥传统优势的基础上，将优势报道领域延展至互联网平台，进行移植和放大，实现传统媒体优势与互联网传播方式的融合；并随着媒体发展，进一步实现由纸到网、移动终端的重心转移，在全媒体领域打造证券日报品牌和综合影响力。

具体目标是将过去报网分别管理、以报纸为主的发布平台，逐步打造成报、官网、移动终端的多媒体发布。除继续做强本报终端（报、网、iPad、手机端）外，加大力度激活外网终端，包括门户和财经网站，以及微博、微信和移动门户的推送。

### 2. “报网一体化”运行机制

在报社五大中心（含网络中心）基础上，虚拟设立一体化的编辑平台和发稿平台，与五大中心进行交叉管理。

（1）编辑平台。报社编辑中心分设纸媒编辑中心和网媒编辑中心。纸媒编辑中心由各中心的编辑岗位组成；网媒编辑中心负责官网及移动终端编辑业务。

● 编辑岗位职责。明确报纸各版及网站首页/频道/移动终端编辑岗位职责和要求。各编辑负责联络本领域的报道记者，按要求选择、修改、使用稿件。报纸和网络使用原创稿件实施差别化，网络重在时效，纸媒重在深度。

● 定编定岗。根据报纸版面规划和网络改版后内容规划，分别设置编辑岗位。

● 交流与互动。网络中心各频道编辑，与报社各中心编辑建立协调共建机制。保持网/报人员流动和通道畅通。

（2）发稿平台。纸媒和网媒记者的新闻采集实行集中管理，成为类似于“小通信社”。编辑部全体记者的发稿方式由以报纸为主，逐步转变到多平台供稿，最终转为全终端和全天候发布。

报纸记者尤其要适应网络发稿需求，改变传统新闻采集和生产方式。相关领域的记



者,除了要和报纸各版编辑对接,同时要和频道网络编辑对接,找到网络出口。逐步建立全体采编人员的即时通信工具,如加入网站报网直通车QQ群,方便采编选题、通知、投稿等即时沟通。

根据报社的新闻业务及经营实际,报道仍强调以注重独家(新闻和思想)和深度为主,同时兼顾及时性要求。

### 3. 绩效考核办法

在“报网一体化”完成后,编辑部统一设置报纸和网络编辑/记者岗位的绩效考核办法。对记者的考核办法中,增加网络发稿工作量考核。

进一步理顺“报网一体化”后的编辑部薪酬体系和考核办法,编辑岗位和记者岗位按业绩、工龄、岗位需求等设立资深、中级、初级三级。

### 4. 编委值班制度

值班编委除了负责报纸的策划、安排和审校,还要负责网络的重大内容布置协调策划,并对官网和移动平台重要发布内容进行审核。白班、夜班编委按值班时段负责所有发稿平台发稿。

### 5. 网站重新定位改版

报社官网定位为本报核心竞争力的网络化,以本报独家/首发为主,着力于与本报优势报道相关联、与经营工作相关联的部分,打造证券日报品牌与整体影响力。

网站首页和频道内容设计以此为中心,扩大本报影响力和影响力变现程度。除重大新闻和市场报道外,重点在金融各门类、产业各门类,特别是市场关注度最高的、与经济发展关系最紧密、与人民衣食住行生活最紧密的部分下工夫。

### 6. 一中心二平台

由原网站采编人员划转并成立报社网络中心,具体运营中国资本证券网、本报移动终端(iPad新闻客户端与手机新闻客户端)及报社官方微博、微信。

同时,为适应这一变化,网络中心要倾力打造“一中心二平台”:

(1) 编辑中心。对即时稿件、深度稿件、关系维护稿件等进行编辑、整理,以适合网络传播的标题、渠道和方式进行重点推送。

(2) 网络传播平台(包括移动终端)。拟将稿件进行适当分类(如消息的及时性、深度性等),适合上网的及时上网,适合上报的上报;适合微博的发微博。在考核上,网站将继续推进频道流量考核制度,移动终端的下载数等来衡量网络平台的建设成果。

(3) 互动平台。以微博为主,微信、博客、移动终端为辅,展开互动。互动成果的好坏,将以粉丝数、点击量、终端下载数等来衡量。微博、微信将分别由专人维护。微博重点维护新浪微博和腾讯微博。微博除发布本报见报稿件和网络稿件外,还将通过有奖参与、微访谈等微活动加大与网友的互动,实现通过内容及活动全方位地提升微博活跃度,进而提升本报品牌影响力。

### 7. 资源整合

在重新定位思路下，证券日报决定“有所为有所不为”进行了一系列的资源整合。

(1) 官网首页及相应频道先后完成或开始改版，网站由一个综合性的财经门户网站转变为一个纯粹的官网，新建了公司频道、金融机构频道，同时关闭了创业板频道、新三板频道和港股频道。

(2) 由于移动阅读的快速发展，报社与外部软件开发商合作开发云适配网站，以适应移动端用户的浏览习惯。同时，对 iPad 客户端系统进行优化升级。

(3) 随着网络技术的发展、智能手机的普及，手机报传播的劣势日显，我们随后停止了手机报的运营，重点发展手机端、iPad 端、微博、微信等传播渠道。

(4) 由于股市长期低迷、销售不佳，《上市公司参考》及《股市大参考》两个数字化期刊产品先后停止发行。

(5) 在互动领域重点推进“直播室”项目，能够让专家学者、知名博主与股民进行直接交流，满足用户、读者或股民对信息的渴求，增加用户对本网的黏性。

(6) 加强新媒体建设。在条件成熟的情况下，针对垂直细分领域的不同专业特性，各产业口逐步开设相应微博、微信公众账号，增加在各自新闻报道领域的影响力。除报社官方“证券日报之声”微博微信公众账号外，市场中心开设了“证券日报最钱线”、产经中心开设了“证券日报公司一线”、保险周刊开设了“证券日报微保险”、基金周刊开设了“证券日报微基金”等微博、微信公众账号。

### 8. 定制采购“报网一体化”软件系统

由于报社采编要转为全终端和全天候发布，因而对原传统纸媒的内容生产方式、管理流程、绩效考核、风险控制等形成重大挑战，因而需要通过一整套的软件系统打通及调动所有资源为报社在全媒体下数字化转型服务。

经过长达 9 个多月的艰苦需求调研及商务谈判，最终确定了一个集策划、发稿平台、稿库平台、排版、校对、广告、绩效管理、在线交流等综合性的报网一体化采编系统（该系统目前正在测试安装中），同时该系统与报社官网后台管理系统进行对接，达到新闻快速发布和传播的效果。

如此，报社通过该系统合理控制新闻出版全过程中的质量、效率、成本三个关键指标，尽可能最大限度地实现新闻出版的社会效益和经济效益。

## 三、转型亮点

证券日报之前在数字化出版领域的探索与准备虽然做了很多工作，如手机报、《上市公司参考》及《股市大参考》等，但均是局部的、零碎的，基本上采取的是跟进战略，对整个报社数字化转型意义有限。

而“报网一体化战略”概念的提出及启动均早于同业。此战略的推进，不但面向报

纸、网站、移动客户端、微博、微信等传播载体，且涵盖了采编系统所有部门与人员、各个流程与环节，目的就是要打破部门间各自为政、“一盘散沙”的局面，打破传统纸媒从业人员眼中只有报纸、“一天一篇报道”等陈旧思维，打通资源，避免一个点或一条线的调整，全方位地向数字化转型。此次“报网一体化战略”的全面启动，也让我们重新审视和衡量了自己的优势与劣势，优化了资源配置，突出和强化了证券日报的特色。

在 2014 年 6 月揭晓的中国媒体移动传播指数中，证券日报位列报纸移动传播百强榜第 31 位，其排名既领先于母报《经济日报》，也领先于证券行业其他三家权威报纸，甚至遥遥领先于知名财经媒体《第一财经日报》，在财经类媒体中也仅落后于《每日经济新闻》、《21 世纪经济报道》等几家媒体。

## 注重平台建设 实现全媒体互动

### ——北京青年报的媒体融合尝试

**经验概述：**公众号运营、与门户网站合作、开通微博与微信客户端、成立自己的网站、发展社区报，逐步实现从一张传统的报纸向“融合了 PC 端、移动端、社区化的立体数字化传播体系”的跨越。

**行为阐释：**管理建设上重建新媒体小组，平台建设上运营高质量公众号，布局北青网，大力发展社区报，实现全媒体互动。

**转型亮点：**以社区报覆盖成熟社区，建立社区驿站提供充值缴费、代收包裹，甚至照顾小孩等便民服务，挖掘潜在的物流价值。

**专家组点评：**微信公众号、门户合作、社区报构想的创新性一般，但社区报如果做得到位，是具有推广复制价值的。因为巨型互联网公司在落地上会有一些的问题，地方报业在社区报这种划分极细的领域做深耕，是可以推广的。

#### 一、经验概述

作为一份面向社会中坚、坚持正向舆论引导和市场化运营并重的都市报，北京青年报目前订阅量居北京第一，发行以北京为主，覆盖包括港澳在内的主要一线城市。2004年12月22日，由北京青年报社控股的北青传媒股份有限公司在香港H股挂牌上市，成为中国内地首家在境外上市的主流媒体。整个北京青年报社拥有丰富的媒体资源，多家下属公司，是一家国际化的现代传媒集团。

近年来，互联网的发展和壮大给传统媒体带来了很大挑战，读者的阅读习惯、信息来源都发生了改变。如何适应新的形势，是每个传统媒体人都在思考和实践的问题。北京青年报向来都走在改革前沿，通过编采部门参与公众号运营、组建新媒体小组、与门户网站合作、开通微博与微信客户端、成立自己的网站、发展社区报等各种手段，逐步实现从一张传统的报纸向“融合了 PC 端、移动端、社区化的立体数字化传播体系”的稳步跨越。

实践证明，只有主动应对变化，积极推出措施，才能在互联网大势中立于潮头，获得持续的发展动力。

## 二、行为阐释

### （一）动员编辑部实操，运营高质量公众号

2014年7月29日新华社报道，中共中央决定对周永康立案调查。7月30日、31日和8月1日，三篇题为《周永康落马：从暗号到信号》、《“后周时代”的九大政治猜想》、《乐观改变中国》的评论文章在一个名为“团结湖参考”的微信公众号上发布，单篇单日阅读量均在数十万次以上，其中一篇甚至创下180万次的阅读量。3天内吸引粉丝近10万人，创造了一个微信界迄今难以超越的传播奇迹。

这个公众号的运营负责人名为蔡方华，现为北京青年报评论员、评论周刊主编，这三篇文章也被称为著名的“蔡三篇”。从最早开始运营时为增长几十个粉丝都欣喜不已，到如今保持每天上千粉丝稳定增长率率的蔡方华摸索出了自己的经验和心得：反应要迅速、热点要紧随、标题很重要、配图有设计……

2014年5月刚开始建立的微信公众号“政知局”，主打时政新闻解析，在不到3个月的时间内，也迅速在业界打响了名声，《余刚：隐秘“大秘”曾经的内心独白》、《冀文林家人：当初不如让他在家种地》、《邓小平女儿笔下的转折时刻》等文章被网络多次转载，其他许多文章的阅读率和转化率也都相当得高。

智能手机和平板电脑的普及，让移动互联网成为更具潜力的后来者。微博、微信的迅猛发展，迫使传统的传播模式进行改变。连计算机都已经成为老媒体，更何况因加工流程所限显得更为滞后的报纸。当微信逐渐成为移动端的强势平台之后，如何适应这一变化？

报社要求每个部门转变观念和思路：要学会游泳就得下水——尝试经营微信公众号。不管成不成，先让传统媒体人去学习新方法、新技术，慢慢培养起自己的人才，只有这样，才有可能在大潮冲击下站稳脚跟、参与竞争、扩大影响。报社还单独拿出奖金，对表现优异的公众号给予奖励，激励更多的部门更好地运营公众号。

目前，北京青年报微信公众号已经包括官方微信、文艺评论微信号“艺评”、要闻版组公众号“政知局”、评论版组公众号“团结湖参考”、社会版组的“很社会”、青阅读公众账号“青阅读”、新媒体部公众号“放牛班”等10余个，更多版组有自己的官方微博账号、网易云阅读账号、豆瓣小站账号……产品覆盖常规报道、评论、解释性新闻、音视频视频节目、信息图等多种形式，北青旗下的媒体号矩阵初现雏形。

在做新媒体的过程中，大家也体会到内容制作的不易。以往是“以我为主”来生产新闻，不太注意读者体验，而在新媒体制作过程中，大家发现形式不新颖，再好的东西也很难引起注意，因此在内容制作上、选题策划上都下了更大的工夫，不断出奇制胜。评论枯燥，就用音频的形式；文字复杂，就用“一张图让你明白……”的形式，不断为读者作出调整。

在本报各部门参与尝试新媒体制作和发布一段时间后，本报还特意召开“务虚会”，

交流公众号运营经验、产品制作经验，互通甘苦。大家都感到，新媒体的冲击不仅督促大家学习新技术，也促使单个人放低身段，去倾听读者的需要。

## （二）重建新媒体小组，再造互联网产品

2014年年初，北青报改组了原有的新媒体组，成立了一个产品小组，目的就是传统新闻进行升级改造，使其更符合互联网的传播规律，为纸质的内容赢得更大的传播空间。

北京青年报进行的第一次媒体融合的尝试，是与本报“文艺评论”版组合作的。“文艺评论”版组是本报精心打造的优质栏目，是就文艺领域内的事件、演出、话题等进行专业性评论与分析的板块，品位高、观点深。不过，这样的内容是适合花较长时间阅读和思考的，在浅阅读、视觉化的网络时代，它不太容易第一时间吸引到读者的眼球，文章存在的巨大价值，也就因难以被人发现而被埋没。在这样的情况下，本报根据文艺评论发表的内容，与网民关注点相结合，做了一些互动性的推广。

2014年1月，英国电视连续剧《神探夏洛克》第三季开播，在网络上引起巨大反响，大家纷纷追看，并在网络上讨论。新媒体组在网络上搜索资料，试图找到与网民关注点相结合的切入点。“文艺评论”也注意到这个文化现象，开始筹备相关报道。

通过大量的搜索和阅读，新媒体组发现在英国网络上有一个博客，上面发布着《神探夏洛克》剧中提到的那些案件，而博客的拥有者竟然是“华生”。这是灵异事件吗？顺藤摸瓜地进一步了解，发现这其实是《神探夏洛克》剧组自己制作的，他们通过这种方式，使现实与剧情结合在了一起。在收集了足够多资料、图片后，新媒体组对英文博客的重点内容进行了翻译，然后交给美编制作，使其清晰、美观、易于阅读。同时，“文艺评论”也完成了组稿工作，编辑了剧评《当夏洛克变腐了，谁还关心福尔摩斯呢？》，并在2014年1月17日的《启示录》栏目里推出。

2014年1月16日晚上20点20分，长微博《神探夏洛克：隐藏的剧情》准时在官方微博上推出。这个时间点也是精心挑选的，因为它正是网民们吃完饭开始刷屏的时候。很快，阅读量、转发量开始迅猛上升，留言的也比以往的微博多出许多。17日下午，官方微信也对这一原创作品进行了推广。截止到17日晚上22点，长微博的阅读量超过78万次，转发量超过3000条，评论有200多条，点赞的有160多个。

基于这样一个成功经验，新媒体组就在之后的工作中进行了多次复制。例如，当“文艺评论”做电影《孙悟空》的影评时，新媒体做《外国孙猴子什么样》；当“文艺评论”做美国三大动画片公司的发展史时，新媒体做《动画片三国杀》；文艺评论做《心灵鸡汤写作进入间歇期》时，新媒体做《心灵鸡汤的前世今生》……

除了“文艺评论”版外，同样的经验也复制在其他严肃内容上，例如，新媒体整理“时局”版的报道做信息图、与评论部合作制作时事脱口秀视频，等等。对于一个热门话题，新媒体以网民喜闻乐见的方式和新颖的角度进行展示，报纸对其精神内核进行提升。事实证明，新媒体不是报纸的天敌，二者完全可以互动互补、彼此成就。

### （三）携手门户网合作，提升品牌知名度

“李克强 Style”、“政府工作报告中的关键词”、“记者拉部长指南”……，2014 年两会期间，北京青年报新媒体组与网易新闻中心合作的可视化专题在网络上达到了可观的传播效果，开启了在重大报道中传统媒体与门户网站合作的新模式。

每年两会，都是媒体竞争的战场，传统媒体有资源、有专业能力，但缺乏广泛传播的平台，而网络媒体恰恰相反。每年两会时，网络媒体都寻求与传统媒体前方记者的合作，但得到的也无非是一些即时消息和花絮而已，两方都没有找到更为合适的合作方式。

2014 年两会前，北京青年报新媒体组已经尝试制作了一些信息可视化产品，都在网上取得了不错的传播效果，这个效果引起了网易新闻的注意。3 月 5 日上午，李克强总理交出了本届政府的第一份答卷。这份答卷以浓厚的“克强 Style”——“讲白话，说重点，务实效”，赢得了媒体和网络舆论的喝彩。

传统媒体一般会从各种角度解读政府工作报告，分析研究本届政府工作报告与往届的变与不变，但这种纯粹的文字解读形式过于枯燥干涩，不完全适合网络渠道的传播。于是，网易新闻中心专题组与北青报新媒体小组进行沟通后认为，这是传统媒体擅长的时政题材，可以加入利于互联网传播的风格元素。北青报作为传统媒体擅长对内容进行精工细作，网易作为门户网站拥有强大的优势渠道，强强联手肯定会取得惊人的传播效果。

北青报新媒体组搜集了与总理有关的相关报道，总结概括出了总理的肢体语言、语速、语言风格和个人魅力等特点，通过美编精细制图，最终制作了具有互联网特色的优质的“李克强 Style”可视化专题，使得原本严肃的政治人物更为鲜活。

在整个两会期间，网易新闻中心专题组与北青报新媒体组展开了深度合作，通过网易既有传统 PC 门户渠道优势，以及网易新闻客户端平台，北青报制作了严谨的高品质具有互联网特色的视觉内容，陆续推出了“李克强 Style”、“政府工作报告中的关键词”、“记者拉部长指南”、“表决器上的民意”、“代表去哪儿”、“两会如何发布新闻”、“两会速成班”、“两会缺席者”、“两会反对票”、“两会冷知识”10 个专题，累计点击率高达 6 000 万次，引来网友热评和跟帖，参与人数达 100 万人次，达到了传播效果最大化的效果，开启了在重大报道中网络媒体与传统媒体合作的创新模式。

这些内容完成后，网易不仅通过传统 PC 渠道，即网易首页及两会专题进行强势推送，还利用手机新闻客户端平台进行了推送。与此同时，网易和北青报利用各自微博账号、微信平台进行大量社会化传播，取得了传播效果最大化的成果。其中，“李克强 Style”专题也引起了国新办、国信办及北京市网管办的关注、调研及肯定。

2012 年，北青报社在新浪、腾讯的平台正式开通了官方微博，并成立了专门的微博小组负责运营。每天早晨 7 点到晚上 23 点，值班编辑不仅精选报纸当天刊发的独家原创新闻内容在官方微博上进行二次传播，还要时刻留心当天正在发生的新闻事件。遇到像马航失联这样的重大突发消息，甚至突破时间限制，随时更新最新资讯，吸引网民对其保持关注度。记者在一线采访到的最新消息，也会第一时间及时在官方微博上予以发布，

扩大了报纸的影响力。

2013年，报社又借助腾讯的平台开通了官方微信，着力向手机用户推送本报原创的特色作品，例如，时局报道、深度报道、文艺评论。

必须承认，尽管我们有自己的网站，但其影响力与四大门户还有不小的距离，如何借助别人的优势推广自己的产品，这需要找到良好的结合点。目前，北青报新媒体组与网易新闻中心的合作趋于日常化，在重大新闻热点新闻方面，每月均有一定数量的可视化专题的合作，传统媒体精良制作内容与互联网媒体优势渠道合作的共赢模式必将得到持续发展。

#### （四）提前布局北青网，搭建数字化平台

20世纪90年代中期，北青报以其新锐的风格、迅猛的作风、鲜活的内容、独特的版式赢得快速发展，在全国报业引起轰动，成为值得关注的“北青现象”。鼎盛之时，北青并未固步自封，已经注意到正在兴起的互联网：不仅在报纸上开设了“电脑时代”专刊，而且在2000年成立了自己的大型综合性网站——北青网YNET网站。

此时距离新浪、腾讯、搜狐等未来的大型门户网站成立不久，百度也刚刚起步。北青网以新闻传播、文化娱乐、产经资讯、移动短信、电子商务等为主营业务，每日有500万独立用户，页面访问量超过2000万次，点击量过亿，在全球最高排名第59位，全国排名前30，很快成为国内具有影响力的综合性新闻门户网站。2005年，北青网与微软MSN结为战略合作伙伴，为MSN用户提供新闻资讯内容，更是为网站的流量带来了巨大的增幅。

北青网自己打造的品牌栏目“红人上网”，通过邀请当下最具人气、最有知名度的影视明星、当红歌手到报社参加在线访谈，不仅为红人们提供了一个展示自己形象、宣传自己作品的机会，也让他们的粉丝可以通过网络提问、获得近距离与偶像交流的机会，同时也为报社提升了知名度、积累了明星资源，为后期开展各种品牌活动提供了便利条件。

北京青年报自身强大的原创资源也在北青网上得到了展示平台，其介质就是北青报电子版。每天晚上报刊编辑完成所有制作流程之后，转化为数字格式，网站的夜班人员将其上传到网站，热心读者就能在凌晨的第一时间从网上看到当天出版的报纸内容。2013年9月1日之后，电子版再次进行改版，读者在计算机上看到的版式与报纸完全一样，加深了阅读体验。北青网自身也进行了不断的升级改版，页面更清爽，分类更科学，更易于用户查阅信息。

#### （五）大力发展社区报，实现区域性覆盖

2014年，面对广告下滑、唱衰纸媒的潮流，北青报却出人意料地发力拓展社区报，并且在很短时间内创建了20余份社区报，覆盖北京四五百个成熟社区。社区报主要报道邻里之间的新鲜事、居民关心的交通噪声、菜市场等问题，并为他们提供实在的优惠信息服务，很快赢得了居民们的喜爱。随之建立的社区驿站还提供充值缴费、代收包裹甚



至照顾小孩等便民服务,更让精明的电商大佬们看到了其潜在的物流价值。

数字化的大背景下,如何插上社区媒体的移动互联翅膀?从每个社区报创办开始,报社就要求他们建立自己的微信公众号,及时提供各种资讯包括社区热线、商品打折、二手货、试吃、兴趣活动等,吸引小区居民成为忠实粉丝。颇具特色的“周五晚8点抢”,是每周五晚上每个社区报都会拿出一定数量的免费领取奖品名额,一到8点就可以发信息,注册粉丝谁手快谁就能获得名额,极大地调动了大家的参与热情。

社区报还会不定期组织小记者培训、参观博物馆、郊区旅游等活动,其组织报名也是通过微信公众号来完成,这也增加了微信公众号的黏性。一些比较成熟的社区报已经积累了相当数量的粉丝,远远超过报纸的发行数量,这也为未来完全实现无纸化、打造电子社区创造了条件。

### 三、转型亮点

尽管在媒体融合的尝试方面取得了一定的成效,但报社领导还是注意到,微博、微信毕竟是别人的平台,很多时候会受制于人。仅仅做免费的内容提供商肯定是不划算的,总归还是要搭建自己的平台,将微博微信作为渠道,让流量、后台数据导流到自己的领域里。报社正在构建新的客户端,尤其要在移动端发力,实现领域的垂直细分和地域的横向联合,而整个报社的采编体系也将随之变化。大家基本达成了共识:必须跟上时代的节奏,否则就会被抛弃。

“我们要看未来的读者所在,我们得往读者去的那个地方去。”——这是《纽约时报》互动新闻技术部负责人 Aron Pilhofer 的话。互联网对传统媒体不仅仅是个冲击,同时也是一个机遇。对新闻媒体来说,最重要的任务是传递信息。报纸这个平台达不到的地方,我们就换一种方式达到。移动互联网的发展如此迅猛,传播和交互信息对于每个人都开始变得平等——没有谁必须听谁的,也不再普遍存在信息的主控者,更何况某些时候媒体可能并不比受众知道得多。此时,媒体必须平视我们的受众,找准他们的需求,真诚地为他们服务。如果没有这种态度,还不能放下身段的话,无论怎么融合发展,都不会有太好的前景。

在移动互联网化的大潮中,新闻媒体除了从介质的方面去考虑未来,更应该从思维、思想和理念方面来考虑未来。毫无疑问,移动互联网会改变我们整个社会的交往、发展、运行方式,我们只能按照游戏规则来行事,开放、平等地生产与传播新闻。在这种情况下,如果我们拿不出更专业的水准和更贴心的服务去制作与传播新闻的话,那么我们作为媒体的存在价值也就不大了。

媒介融合到底要“融合”什么?应该怎样“融合”?这种“融合”对于传媒及社会的本质意义何在?从欧美新闻界的实际做法看,媒介融合应该专指跨媒体运作,特别是多媒体采编工作的合并兼容。随着全媒体时代的来临,曾一度被认为会走向没落的传统媒体,终于迎来了各自弥补先天弱势、重新获得发展的绝佳时机。因此,提早谋划,整合内部资源,打造兼容开放的全媒体平台,才是媒体持续发展,立于不败之地的有效手段。

## 搭建“内容为先”的云报纸平台 ——京华时报数字出版转型之路

**经验概述：**将网站作为传统媒体与新媒体融合发展的突破口，刊登有影响力的原创稿件。同时紧扣移动互联时代的步伐，大力发展微博、微信、APP等移动互联产品，通过新闻与服务的有效结合，增强社交平台黏性，从而提升公信力、传播力和影响力。

**行为阐释：**树立传统媒体和新兴媒体一体化发展的理念，实现各种媒介资源、生产要素的有效整合，实现信息内容、技术应用、平台终端、人才队伍的共享融通，形成一体化的组织结构、传播体系和管理体制。

**转型亮点：**首次发布云报纸服务，利用图像识别技术和移动终端，将纸质载体与互联网相结合，其突破了纸媒版面限制和表现形式单一的不足，实现了网络为平面媒体服务的新模式。

**专家组点评：**以“内容”为核心，强调原创能力，强调内容价值，并在此基础上，搭建“内容为先”的云报纸平台，结合30多家媒体，具有创新性。可以为很多媒体去借鉴，如果成功，具有较强的示范作用。

### 一、经验概述

2013年是传统纸媒最痛苦的一年，各家媒体的广告经营和发行大幅下滑。在移动互联时代，传统媒体已经到了不转型就会被洗牌出局的关键时刻，改革创新势在必行，转型是找死，不转型是等死，但找死并不一定会死。

京华时报2014年年初重整新媒体中心，将网站、微博、微信等新媒体产品合并在一起，报社从各中心抽调了大批精兵强将，投身新媒体事业的发展。从整体战略规划上，京华时报从两方面布局新媒体发展：一方面是做大做强京华网，将网站作为传统媒体与新媒体融合发展的突破口，相继刊登了一大批有影响力的原创稿件，通过拼内容、拼人才、拼原创，京华网2014年的日均访问量已经由300万人次升至近600万人次，成功翻了一番；另一方面，京华时报紧扣移动互联时代的步伐，大力发展微博、微信、APP等移动互联产品，将自己的优质内容通过不同终端传播出去，通过新闻与服务的有效结合，增强了社交平台的黏性，集聚更多的忠实用户，进一步增强了京华时报的公信力、传播力和影响力。

## 二、行为阐释

媒体融合发展是传媒领域一场重大而深刻的变革，也是一项紧迫的战略任务。在这背后，凸显了传统媒体日渐衰落这一不争的事实。从媒体发展格局看，传统媒体的受众规模不断缩小，市场份额逐渐下降，随着移动终端的普及和不断更新，读者阅读习惯改变了，在地铁、公交，埋首于手机、平板电脑的“低头党”随处可见，年轻一代根本就没有买报纸的习惯，这也是传统纸媒日渐衰退的重要原因。从舆论生态变化看，新兴媒体话题设置、影响舆论的能力日渐增强，大量社会热点在网上迅速生成、发酵、扩散，传统媒体的舆论引导能力面临挑战。

为了应对新媒体的挑战，许多传统媒体都在积极发展新媒体业务，办了新闻网站、开通了微博和微信、建立了客户端，实现了传统媒体和新兴媒体的互动发展。但是，纸媒的传统媒体业务与新媒体业务总体上还是并行的，整体优势没有充分发挥出来。为此需要树立传统媒体和新兴媒体一体化发展的理念，实现各种媒介资源、生产要素的有效整合，实现信息内容、技术应用、平台终端、人才队伍的共享融通，形成一体化的组织结构、传播体系和管理体制，做到你中有我，我中有你。

自2014年以来，京华时报在媒体融合发展方面做了很多尝试，取得了显著的效果，也颇具战略意义。

### （一）京华网流量翻番的背后

#### 1. 拼内容

传统媒体做网站，要改变意识、改变传统观念，要加强互联网思维。自2014年以来，京华网的流量比2013年翻了一倍，就是得益于我们用互联网思维和内容来做网站。做报纸和做网站是不一样的，做报纸往往是单向的传播，不管读者喜不喜欢报纸的内容，读者都是被动接受的。做网站则不同，我们会把读者的喜爱和体验永远放在第一位。在内容选取上，报纸和网站的标准是不一样的。我们经常会发现，报纸上的某个边栏小稿件，有时候却登上了门户的首页，或是门户新闻排行榜的前十名。这不是因为报纸和门户选稿有偏差，而是因为不同媒体的传播属性和规律不一样，既然做网站，就一定要按照互联网的思维来做。自2014年以来，京华网加大了政法社会类新闻和大众娱乐新闻的报道力度，这两类新闻目前都是网络传播推广最火爆的。确定内容后，在新闻的编辑制作上，我们会充分挖掘和整合信息资源，通过多种形式呈现，在信息传播中占据主动、赢得优势，全方位地满足读者追求新闻事件真相的需求，适应新兴媒体平等交流、互动传播的特点，树立用户观念，注重用户体验，满足多样化、个性化的信息需求。待新闻制作上线后，编辑也并非一劳永逸。我们会根据新闻点击率及时调整，对于那些点击率低、传播差的新闻，我们会及时下线，补充更多读者喜爱的新闻，从而尽量确保京华网上的每条新闻都是精品。

## 2. 拼人才

京华网的成绩是靠人拼出来的。也许有人会问，600 万的流量要养多少编辑啊？目前，京华网只有 7 个编辑，所有的成绩都是他们不分白天黑夜地拼出来的。内容为王、人才为本，优质的内容离不开优质的人才。京华网的编辑们兢兢业业，具有媒体从业人员的基本职业素养，能够从纷繁复杂的网络信息中进行有效甄别、筛选。此外，作为新媒体从业者，一方面，他们的思维相对敏捷，善于捕捉网络热点，了解新媒体的传播规律和新媒体读者的习性，能够准确捕捉用户的心态，引导用户的潜在需求。另一方面，京华时报 2014 年还实行了采编轮岗借调制度，报纸优秀编辑记者都轮流到新媒体中心工作 3 个月。轮岗制度不仅为新媒体从业人员带来了一线的采编经验，也促进传统媒体人向新媒体编辑记者转型。

## 3. 拼原创

在传统媒体和新媒体的融合发展上，许多人目前还存在一些滞后认识和观念偏差，死守着报纸这张“纸”，提出究竟是内容为王，还是渠道为王，并以唇亡齿寒的道理来说明内容为王的重要性。内容为王肯定没错，一个报纸只有做好自己的原创、独家内容，才能作出影响力，并在众多的同质化报纸中立足于北京市场。内容为王重要，但是渠道为王更为重要。如果单独纠结着内容为王，则会脱离实际，内容为王也会变得毫无意义。现在我们面临的最大难题是，随着移动终端的普及和不断更新，读者阅读习惯的改变。所以，报纸内容即便做得再好，若是不重视渠道宣传，读者恐怕也不会抛弃移动互联网时代的免费午餐，来买你的报纸。在 2014 年的全国、北京市“两会”期间，我们借助新媒体联合对本报两会新闻进行宣传，并取得了显著的成绩。根据百度搜索提供的转载统计，京华时报许多两会新闻在网站的转载量都在数百万次以上。其中，2014 年 3 月 8 日见报的《“公务员涨工资”正进行调研》一稿的转载量竟高达 3 770 万次，与报社几十万的发行量形成天壤之别。内容更重要，还是渠道更重要，大家一目了然。

正是基于这一点，京华网 2014 年加强了与传统纸媒采编的合作，加大了网站原创新闻稿件的及时推送。相比门户网站，我们纸媒发展新媒体的优势有什么。第一个方面，我们有一大批优秀的编辑记者，这是我们京华时报的财富。传统媒体在信息采集核实、分析解读等方面，有着新兴媒体无法比拟的优势。我们接触并掌握了第一手的新闻素材，只不过我们原来的新闻生产加工方式比较落后，导致呈现在读者面前的是一盘剩菜。现在，我们打破了新闻壁垒，让记者采访的重大新闻第一时间在京华网、微博和微信上推出。通过媒体融合发展，最大限度地发挥传统媒体的优势，着力打造优质的新闻产品，延伸和拓展到新兴媒体，塑造京华时报的公信力、传播力和影响力。纸媒发展新媒体的第二个优势在于，我们有京华时报这个品牌，记者在各个领域有深厚的人脉和信息，我们同客户有良好的关系，可以用“新闻+服务”将新媒体用户黏在一起。

在树立传统媒体和新兴媒体一体化发展的理念后，京华网 2014 年在第一时间推出不少原创新闻，像最近一系列名人吸毒案，从最早的导演张元、编剧宁财神，到后来的演员黄海波嫖娼案、高虎吸毒案等，都是京华时报第一时间通过新媒体报道出来的，以至

于近期网上出现柯震东吸毒被抓的传闻后,读者纷纷通过网站、微博给京华时报新媒体留言,等待京华时报发布消息核实信息。通过媒体融合发展,京华时报进一步扩大了市场影响力,在读者心中竖立了品牌效应。与此同时,原创新闻也为京华网带来了不少的流量,像黄海波嫖娼案、柯震东吸毒案,一天之中的点击率都在百万次以上。这也坚定了我们继续加强原创新闻,推动传统媒体与新媒体融合发展的战略。

## (二) 加强移动互联产品发展

在移动互联时代,终端为重的特征更加凸显,得终端者得天下。2014年,京华时报加强了移动互联产品的发展,将自己的优质内容通过不同终端传播出去,进一步扩大了自己的影响力和市场竞争力。

### 1. 微博

京华时报微博起步于2012年。官方微博是京华时报旗下在网络平台的重要出口之一,秉承本报传播力、公信力、影响力的理念,向社会及时提供客观、优质信息。目前,京华时报官方微博在新浪、腾讯、搜狐、网易4个平台上均有体现。自2014年以来,京华时报微博通过一系列原创新闻,吸引了大批粉丝关注,仅新浪微博一家,2014年就增加了约80万粉丝人,目前总粉丝数量近370万人。

像黄海波嫖娼案的新闻,微博阅读量达到510.4万次,单条转发将近6000条,成为网络热点。在此次网络传播中,所有管理规范的报纸、网站、微博、微信、新闻客户端的署名来源均为“京华时报”,增加了本报的曝光率,无形中提升了本报的品牌力。另外,在宁财神吸毒被抓新闻上,微博的阅读量达到惊人的942.1万次,转发6387条。

在新浪微博排行榜中,京华时报位列纸媒类排名前10强。除了京华时报官方微博主账号外,我们目前还有京华时评、京华文娱、京华财经、京华新视觉、京华时报汽车周刊、京华时报公益周刊、京华时报地产周刊、京华时报金融周刊等22个账号。

### 2. 微信

官方微信作为《京华时报》在移动互联网平台的重要窗口,秉承了京华“传播力、公信力、影响力”的办报理念,竭诚向公众发布及时、客观、优质的新闻资讯。官方微信于2012年12月23日开通。

自2014年3月3日至今,本报官方微信账号累计用户量增长了230%,总阅读量近8万,单条平均阅读数翻了三番多,在人力资金投入、总体量、广告业务等方面明显不占优的情况下,在全国124家日报类媒体微信账号中仍然排名第27位。自腾讯微信平台7月开放阅读数显示功能以来,本报官方微信单条最高阅读数超过7万次(原创整合内容),排入新闻时政类媒体影响力排行榜前10名。

微信部自2014年4月开始开拓与其他媒体的互推合作,效果明显。以世界杯的策划报道为例,本报微信联合人民网、凤凰视频、潇湘晨报等9家媒体的官方微信,开展了“截图有礼指尖玩转世界杯”有奖活动,10家媒体微信用户覆盖超过70万人。

同时,为配合微信有奖活动,我们还策划了10期世界杯微信“神最右”转发,针对

世界杯当天最热门的话题进行吐槽，每天由 1 家媒体官方微信首发热点新闻，第二家进行吐槽，其余 8 家依次“神最右”转发，10 天实现一次轮换。10 家媒体官方微信粉丝总计超过 3 160 万人，传播效果非常好。

另外，如此大规模的互联网活动也提高了京华时报新媒体的影响力，加强了新媒体在重大报道和热点事件中策划、制造、传播话题的能力和互联网话语权。

除了京华时报官方微信外，我们目前还有京华文娱、京华财经、京华时尚、京华视觉、京城家长帮、体坛四合院等 10 余个微信账号，为互联网用户提供更加专业化的资讯和服务。

### 3. APP 客户端

随着智能手机和平板电脑的普及，京华时报战略性地在 2011 年 3 月启动了移动新媒体布局，快速上线了京华时报 iPhone 和 iPad 移动阅读应用，2011 年年底再次上线安卓阅读应用，京华时报移动新媒体应用已经覆盖主流的智能手机和平板电脑，其中包括 iPhone、iPad 和三星、摩托罗拉、HTC、联想、华为等品牌。截止到 2012 年 3 月，京华时报移动阅读应用用户数突破 35 万。2013 年 10 月份，京华时报 APP 进行改版，突出新闻的图片性，通过“封面”界面，将新闻凝结成单张图片和图片导语，打破传统栏目划分方式，充分适应现代生活节奏下，通过碎片时间阅读新闻的需要。

### 4. 云拍

2012 年 5 月 17 日，京华时报在北京首次发布云报纸服务，这是全球首家将图像识别技术与报纸相结合的媒体。云报纸利用图像识别技术，通过移动终端，将纸质载体与互联网相结合。云报纸突破了纸媒版面限制和表现形式单一的不足，实现了网络为平面媒体服务的新模式。2013 年 5 月 17 日，全国 60 余家媒体在北京启动成立了全国云报纸技术应用平台，其中 29 家全国主流报纸签约该平台，联手开启了云读天下的传统媒体新时代。目前，云报纸技术应用平台成员已有 30 余家报社。

## 三、转型亮点

京华时报传统媒体与新媒体融合发展，不仅扩大了本报的影响力，还能够确保传统媒体继续发挥社会舆论引领的作用。在移动互联时代，以微博、微信为代表的自媒体蓬勃发展，这也造成网上消息鱼龙混杂、真假难辨，如马航失联报道，许多网络消息后来被证实都是假的。此外，“网络水军”、“网络推手”的出现，更让信息变得真伪难辨、扑朔迷离，让某些人为了一己私利恶意炒作，误导了大众视听，严重地还会影响社会安定团结。

京华时报进行媒体融合改造后，能够利用自己的采编优势，第一时间对消息进行核实，将真实信息传播出去，从而帮助读者辨明真相，所以无论是从构成、品牌和权威性来说，传统媒体在舆论引导和影响上都具有不可替代的优势，这也是传统媒体转型发展的根本和战略方向。

## 打造第一财经云媒体平台

### ——第一财经日报数字化转型经验总结

**经验概述：**实行“五管齐下”举措，加快推进数字化转型发展的步伐，基本形成了全方位、多元化、立体化的数字化转型格局。

**行为阐释：**形成共识，持续推进；健全机制，有效激励；拓展平台，扩展功能；优化流程，报网协调；开发产品，矩阵初具；培养引进并举，加快队伍建设。

**转型亮点：**打造“第一财经数字化平台”、“第一财经云媒体平台”等媒介产品，探索新媒体转型发展新思路，促进传统媒体转型进程。

**专家组点评：**开发技术、建构平台、集约资源、激励创新

第一财经日报始终以“对时代负责”作为办报的核心理念。目标规划引领、组织机制保障、人才技术支撑、创新激励驱动、全员培训助力“五管齐下”，基本形成全方位、多元化、立体化的数字化转型格局。

实现“一个平台、一个用户、一个云端”构想。采编流程都通过第一财经数字化平台来完成；无论用户登录哪里，都使用同一账号和密码；不同的媒体形态，通过同一云端取用共享资源。

发挥多媒体平台的优势，实现报网融合。重大突发事件新闻第一时间在一财网和新闻客户端发布，实现全天候“办报”、“办网”的同步协调。一财网运营的官方微博账号粉丝和搜狐新闻客户端订阅用户均超过300万人。

在第一财经数字化平台直观性、深度性、即时性、交互性基础上，全力建设第一财经云媒体平台，将各财经专业媒体资源有效打通，提供数据服务产品。基于客户资源库构建新型的全媒体经营管理平台，对客户资源进行统一、全面、精细化管理。

报社对内培养，对外引进新媒体人才。设立千万元专项奖励资金，鼓励全体员工发挥创造力，在“投资类”、“运营类”、“创意类”等项目上积极探索。

第一财经日报为全国财经类媒体提供了数字化平台的建设样本。

## 一、经验概述

第一财经日报创刊于2004年11月，拥有遍布全球的庞大记者队伍，有着优质高效的新闻采集与编辑资源，作为中国财经日报的先行者，始终以“对时代负责”作为办报的核心理念，作为资讯聚变中心的核心发动机，持续为第一财经全媒体平台提供着源源不断的原创动力。

在新媒体时代，报业要想重振雄风，唯有在创新中谋求以数字化为核心的战略转型，从营销报纸逐渐转变为营销内容、营销服务，由报纸运营商逐渐转变为内容运营商和服务供应商。一方面，必须延伸媒体产业链，进行全媒体流程再造。另一方面，必须改变现有的以纸媒为中心的布局，打破报纸、网站、移动端等媒体各自为政、分散经营的格局，借助新技术、新介质、新渠道，从报纸产业向内容产业转变，从传统报业独立作战向全媒体整合运营转变，改善生产方式、经营方式、赢利模式，提升全媒体背景下的新闻传播力、舆论引导力和市场竞争力。

为此，第一财经日报针对自身具有较强的内容团队、市场意识、品牌影响等比较优势和数字技术比较薄弱、数字技能相对落后、传统路径依赖习惯等不利因素，采取目标规划引领、组织机制保障、人才技术支撑、创新激励驱动、全员培训助力“五管齐下”的举措，加快推进数字化转型发展的步伐，并将范围仅限于内部的“第一财经数字化平台项目”拓展升级为既可内用又可外联的“第一财经云媒体平台”，基本形成了全方位、多元化、立体化的数字化转型格局。

通过坚持不懈的努力，《第一财经日报》的数字化转型工作初见成效，取得了明显的阶段性成果。

## 二、行为阐释

### （一）形成共识，持续推进

第一财经日报的数字化转型工作起步较早，早在2010年，为顺应外部环境和市场需求的变化，第一财经即建立了“一财网”这一垂直财经门户，致力于为广大投资者、商界人士及全球华人经济圈提供实时、严谨、专业的财经新闻和信息服务。经过4年多的耕耘，一财网日均访问量早已达到百万级别，旗下财经微博社区同乐坊网罗了40多万位中高端投资者。

由于第一财经日报是传统媒体向数字化转型，面对全球纸质媒体发行量普遍下滑的挑战，为有效改变员工原有生产经营方式的路径依赖，破除员工在数字化转型工作中存在的焦虑、迷惘情绪，报社领导班子始终把思想引领、观念转变、战略规划摆到突出位置，通过认真调研，集思广益，达成思想共识，明确数字化转型的方向和发展战略，坚定全体员工数字化转型的决心和信心。

2014年1月，进一步明确了数字化转型必须坚持“报网融合”、“以网为魂”、“技术先行”的指导思想和实现“一个平台”、“一个用户”、“一个云端”的战略构想。

所谓“一个平台”，是指采编流程都应通过“第一财经数字化平台”来完成；“一个用户”则是指无论用户登录“一财网”、“同乐坊”、“电子报”，还是登录“第一财经新媒体客户端”，都使用同一账号和密码，无须重复注册和反复登录；“一个云端”，则是指第一财经旗下的报纸、杂志、网站、电视、广播等不同的媒体形态，可以通过同一云端取



用资源，实现资源共享。

明确的数字化转型指导思想、战略构想和实现路径，较好地消除了员工原有的困惑和迷惘，充分发挥了目标引领的作用，为坚定不移地推进数字化转型打下了坚实的基础，有效推动了数字化转型工作的迅速发展。

## （二）健全机制，有效激励

在明确了数字化转型的指导思想、战略构想和实现路径的基础上，为有序、有效、有力推进数字化转型发展，提升核心竞争力，报社党委从完善组织机制、加强创新激励入手，建立完善了报社数字化转型领导小组、工作小组和实施小组，明确工作职责，建立工作机制，通过强有力的组织领导促进转型工作协调、有序、高效的开展。

同时，制定了《第一财经日报社创新激励实施办法》，以开拓新的增长点，提升新的增量，探索报社与员工利益共享、风险共担的新机制，调动创新激情，开发创新潜能，形成鼓励创新的正确导向。设立了 1 000 万元专项奖励资金，鼓励全体员工积极发挥创造力，在“投资类”、“运营类”、“创意类”等方向上积极探索，以影响力增强、受众用户增长、市场份额提升为目标，以新的增长点和增量的实际成果为评判标准，有效促进向数字化转型、向服务转型，以及提升核心竞争力为内涵的转型发展。对在创新发展方面有突出贡献的员工，除了可获得专项资金的奖励之外，还可优先获得 MBA、EMBA 免费学习机会，优先参加社会交流学习机会，可额外享受每年 15 天的创作假。

## （三）拓展平台，扩展功能

为更好地完成“第一财经数字化平台”的建设工作，第一财经日报于 2014 年 3 月组织了来自网易、携程、大众点评、沪江网等知名互联网公司的技术专家对“第一财经数字化平台”的建设方案进行了进一步论证。与会专家一致认为，“第一财经数字化平台”的数据结构充分考虑到了不同媒体形态在数据交换、流程协作等方面的需求，构思正确，具有先进性和科学性，可以进一步推进开发工作。

此后，经过技术人员的不懈努力，“第一财经数字化平台”于 2014 年 6 月开发完成，经过采编人员的试用和意见反馈，以及技术人员的进一步修改完善，于 8 月 1 日正式投入试用，报纸和网站的采编人员通过同一技术平台进行生产，一篇新闻素材可以根据报纸、网站、移动端的不同要求被加工生产为不同版本的新闻，再通过技术平台迅速分发到不同终端。

在“第一财经数字化平台”基础上，第一财经日报进一步打造出了“第一财经云媒体”平台，该平台旨在借鉴国际经验，结合传统媒体实际，建设真正能为传媒业的新发展服务的生产、发布、制作、营销平台。该平台通过技术手段打造出标准化的“数字媒体转型云平台”，汇聚各地方媒体及合作伙伴生产的内容到一个平台共同发布，立足财经但不局限于财经，扩充至有市场需求和前景的相关领域，形成“财经云”、“视频云”、“电商云”、“互联网金融云”等多种云终端形式；依托“第一财经”强大的品牌影响力

和网站、电视、广播、报纸、杂志、通信社、研究院等全媒体优势来对传统媒体信息进行整理分析和推广，进而为传统媒体转型助力。

“第一财经云媒体平台”目前开发进展顺利，除了 CMS 系统已经投入使用之外，CRM 系统、电商系统、互联网金融系统正在紧张开发之中。不仅如此，在国家新闻出版广电总局组织召开的多轮项目评审会中，经过 60 余位专家的论证和审议，“第一财经云媒体平台”项目成功入选“国家新闻出版改革发展项目库”，有望获得国家有关部门在政策和资金方面的帮助。

#### （四）优化流程，报网协调

第一财经是一个多媒体平台的集团，因此新媒体的核心任务就是发挥多媒体平台的优势，充分利用资源，实现报网融合、台网融合，凸显整合效应。

为了进一步完成好数字化转型工作，我们实现了日报白班编委带领白班编辑与网站编辑一起进行选题挖掘和报道安排，2013 年 6 月进一步实现了办公地点的统一。此外，我们着力探索日报记者为网站的供稿、改稿、撤稿机制，研究网站如何提前介入日报各种选题策划，并利用微博、微信等新媒体丰富日报文字稿内容的推广。

目前，日报每天能为网站提供原创独家稿件大约 100 条，与之前相比呈几何数增长。网站配合日报做的专题一年也达到上百个。在一些重大策划中，已经可以实现以网站为核心来生产和发布内容。台网融合方面，一财网实现了网友与电视节目互动常态，官博平台联动宣传形成默契。

可以说，第一财经日报的采编团队从工作流程上已经初步完成了数字化转型，新闻采编更注重即时性，遇有重大突发事件，稿件第一时间即能在一财网和新闻客户端发布，已经实现了全天候“办报”、“办网”的同步协调。

在“马航飞机被击落”事件和“云南鲁甸地震”事件中，《第一财经日报》的记者已经可以熟练借助新媒体平台第一时间发布稿件，报网联动，微博、微信、移动客户端配合跟进，取得了更好的新闻传播效果。

#### （五）开发产品，矩阵初具

自 2014 年以来，我们进一步加强了官方微博、微信等创新媒体的运营和推广。目前，一财网运营的官方微博账号积累粉丝超过 300 万人；搜狐新闻客户端订阅用户也超过 300 万人，仅次于央视财经；微信平台总用户超过 10 万人，活跃程度超过竞争对手。

2014 年，除了微博、微信、一财网之外，第一财经日报开始持续在移动端发力：

- 2 月，一财网 WAP 版和触屏手机版上线；
- 3 月，“问股”客户端开发完成并上线；
- 7 月，“第一财经新媒体”客户端完成 iOS 版的升级和安卓版开发，于各大电子市场上线；
- 8 月，“第一财经——财商”手机客户端上线；

●9月,“第一财经日报 iPad 版”完成升级改造工作,“安卓 PAD 版”正式开发完成并上线;PC 版的“第一财经日报——数字报”升级上线;微信公众平台数字报上线;第一财经数字报发行平台、用户中心、订阅中心一并上线。

#### (六) 培养引进并举, 加快队伍建设

传统媒体要完成数字化转型, 普遍遇到的一个问题就是缺乏合适的人才, 尤其是互联网采编人才、技术开发人才和产品运营人才。

对于这个难题,“第一财经日报”的解决办法是对内培养, 对外引进, 以形成适应新媒体转型的员工队伍。通过一手抓培养, 一手抓引进, 使转型发展的队伍建设日臻完善。

在对内培养方面, 首先, 由一财网发起并作为运营主体, 已经连续制作发布了 11 期《Transformers 转型》内刊, 通过刊登员工在转型工作中的心得体会引发争鸣, 通过刊登国内外其他媒体的先进做法加以借鉴, 通过介绍领先 IT 信息技术促进思考, 以此促进全员自发进行学习。

其次, 针对全体员工开展为期半年的“充电行动——报社报网融合、数字化转型培训”, 聘请国内知名互联网公司的培训专家, 就内容发布、网页美化、标题制作、图片处理等方面传授经验。

对外引进方面, 第一财经日报注重引进有丰富开发经验的技术人才和有成功经验的成熟产品运营人才。

截至目前, 在原有技术团队的基础上, 又先后引进了多名 iOS 开发工程师、安卓开发工程师、WebApp 开发工程师、交互工程师、前端工程师, 构造出了一支具备强大 PC 端和移动端开发能力的技术研发团队, 有能力独立完成“第一财经数字化平台”、“第一财经云媒体平台”、数字报、网站、移动客户端的开发建设工作。

第一财经日报还先后从凤凰网、新浪网、搜狐网、华视传媒、央广视讯引进多名高水平产品运营人员, 这些员工加盟第一财经以后, 将其完整的产品运营思路、成熟的产品运营经验带了进来, 与原有员工形成了合力, 产生了化学反应, 大大提升了第一财经日报各类型数字化产品的运营水准, 加速了数字化转型的进度。

### 三、转型亮点

作为全国首批数字化转型示范单位, 第一财经日报长期关注数字化转型方向, 并不断尝试, 探索业界发展新思路, 努力与其他传统媒体提供可定制化的多维度的生产、制作、发布及营销等信息服务, 节省传统媒体大量的技术投入和工作时间, 提高了工作效率, 加快和促进信息的传播。在促进传统媒体转型发展进程中, 起到示范带头作用, 让媒体信息、财经信息等更好地服务于经济建设和人民群众。

“第一财经数字化平台”将传统媒体从生产、制作、发布、营销等信息服务整合, 集视频的直观性、平媒的深度性、无线媒体的即时性及网络媒体的交互性有机融合, 全方

位、多形式地为广大受众提供高度专业性、即时性和权威性的媒体信息服务，满足不同层次受众的多种信息服务需求，并形成持续性、可拓展的数字媒体衍生价值。

在“第一财经数字化平台”基础上，目前正在全力建设的“第一财经云媒体平台”，旨在建设能为传媒业新发展服务的生产、发布、制作、营销平台。以两个核心资源（内容资源、客户资源）为中心的核心业务群（编采管理业务、经营管理业务），实现以用户为中心、以内容为主导、以技术为驱动，通过追求多样的媒介形态和传播渠道，用多元化、立体化的内容产品和服务形式扩大受众覆盖面、延续并增强媒体的传播力、影响力与公信力。

“第一财经云媒体平台”将各个财经专业媒体及地方区域财经专业媒体的资源有效打通，提供从生产、发布、数字阅读产品制作、销售过程中的标准数据服务产品，并形成了协同机制，将使得经济发达地区与落后地区、政府与企业、资本与市场之间的信息传播更加顺畅，有利于在更大范围内突破空间限制，提高资源的使用效率，提高资金的利用效率，从而为国家经济社会发展和全面深化改革贡献出自己的力量。

“第一财经云媒体平台”还基于客户资源库构建新型的全媒体经营管理平台，对客户资源进行统一、全面、精细化管理，实现开放的、基于客户库的统一平台，打通传统经营管理（报刊发行、广告业务）与新兴运营管理（新闻资讯、收费墙、电子商务、数字产品营销等）的业务线，并对市场中存在的大量无序和散乱的信息进行整合、分析、传播，通过后台量化信息分析模型进行智能分析，打造“纯净”的信息服务系统，为不同客户筛选出精准的、最具价值的信息，过滤掉在信息爆炸时代，媒体信息的繁杂和无序可能给用户带来的众多纷扰，使报社从单一纸媒广告业务向媒体融合的综合运营及信息服务转型。

## 以国际视野探索对外数字传播新媒体

### ——上海日报数字化转型之路

**经验概述：**建立网站、移动客户端、社交媒体等与报纸互动融合的新媒体矩阵，打造全媒体数字出版平台。

**行为阐释：**以“一网、一平台”为中心，推动移动客户端和电子阅读的传播链延伸；以地域社区和兴趣社区为目标建立中央数据库，实现对数字内容的准确定位、分发和获取。

**转型亮点：**丰富子品牌英文生活资讯，加强与在沪外国人社区的互动；打造“外宣资讯数据库”和“外籍人士数据库”，探索数据库的开发和个性化服务。

**专家组点评：**英文传播、移动阅读、数据挖掘、数字营销。

上海日报以独特的视角、客观的报道和媒体的公信力，成为华东地区发行量最大、最有影响力的英文报纸、是第一家登录 Kindle 平台的亚洲报纸。

重点发展以“一网（英文门户网站），一平台（英文生活资讯数字平台）”为中心的新媒体建设，推动移动客户端和电子阅读的传播链延伸，以地域社区和兴趣社区为目标，以数字内容为核心，构建中央数据库。上海日报网站阅读量占据华东英文新闻类网站首位，70%以上用户来自中国大陆以外。

突出自身内容优势，开发并优化移动新闻客户端，基于苹果 iPad 系统的报纸 PDF 阅读器应用，以及基于亚马逊 Kindle 阅读器的报纸和电子书市场。上海日报数据库同时向道琼斯、美国 NewsBank 数据库等海外主流新闻数据库提供新闻数据。

重视优质内容的数字化挖掘和产品开发，网站完善付费墙系统，坚持“阅读收费”模式，热门专栏 BuzzWord《热门中文词汇》内容制作成 APP 移动平台应用，进行数字化产品开发。和 Newspaper Direct 等近 10 家海外主流数据库及数字出版商合作，将报社优质的内容进行海外新媒体平台的推广和销售，探索一条基于信息服务而延伸的 O2O 活动模式。

紧扣海外受众新媒体使用习惯，打造易于接受、生动鲜活的数字化产品，在国际舆论的新媒体生态环境中占有一席之地。

## 一、经验概述

由于互联网的迅猛发展，传统报刊出版行业遇到了前所未有的机会和挑战，传统的纸质媒体已经不能满足人们的要求。在这个快节奏的社会，人们对信息的需求不仅仅体

现在希望第一时间获取最新、最全、最有深度的内容，而且还希望能够在各种不同类型的媒介上随时、随地、随需获取到丰富形式的信息。随着各种传播技术的发展，传播方式的多样性，多媒体间的交融，也对报业工作者提出了更高的要求。

上海日报由上海报业集团主办，是长三角地区唯一的英文日报，立志于“让世界了解中国，了解上海”，将中国主流媒体的声音直接发送给中外主流人群。经过15年的发展，上海日报以独特的视角，客观的报道和具有公信力的文章，成为华东地区发行量最大，最有影响力的英文报纸。报纸每日出版四开40~72个版面，天天出报。上海日报拥有一支精干的、国际化的采编团队，共有采编人员近百名，包括来自7个国家的近20名外籍专家。

上海日报是中国传统媒体中第一批尝试新媒体发展之路的一员，早在2001年就开始建立了自己的网站，2005年全新改版为官方新闻门户网站（[www.ShanghaiDaily.com](http://www.ShanghaiDaily.com)）。经过10多年的发展，如今的上海日报网站稳稳占据了华东地区英文新闻类网站的首位，其中70%以上用户来自中国大陆以外，这说明了网站在海外主流读者中有着重要而深远的影响力，是上海最为重要的外宣新媒体平台。

在数字出版方面，上海日报电子版是第一份登录亚马逊电子书阅读器的亚洲报纸，主要用户为北美及欧洲、亚洲的主流人群。在iOS、Android、BlackBerry和Windows Phone四大主要智能手机平台上，上海日报均已上线包括新闻和生活资讯服务在内的移动客户端应用，同时还在iPad和PlayBook等平板电脑系统上线了相应的电子阅读应用。上海日报数据库还同时向道琼斯、美国NewsBank数据库、慧科数据库等海外主流新闻数据库提供新闻数据。

在顺应发展潮流，尝试规模化的数字出版过程中，我们已经逐步建立起网站、移动客户端、社交媒体等与报纸互动融合的新媒体矩阵。随着发展维度和深度的不断进化，我们进一步加快数字化进程，正在建设一个机制更加完善、流程更加合理的全媒体数字出版平台。根据最新的上海日报发展新媒体五年规划（2013—2017年），报社将转换战略观念，从传统以“纸”为核心到“跨界”融合，积极改变传播形态，紧跟技术发展潮流，占领外宣领域的新媒体阵地，打造海外受众喜闻乐见的、结合新媒体业态产业化的平台产品。

## 二、行为阐释

最新发布的《2012—2013中国数字出版产业年度报告》显示，中国数字出版产业在2012年的产值达到1935亿元，比2011年增长了40%。但是，高涨的行业数据掩盖不住一个尴尬事实——在看似巨大的“数字出版蛋糕”中，与传统出版业密切相关的领域，即电子书和数字报刊只有57.73亿元，不足3%；而其他大部分份额则由互联网广告、手机彩铃游戏与网络游戏等占据。

我们在发展过程中也看到，随着新媒体技术的迅猛发展，如何紧跟国际趋势，不断

优化数字出版,提高生产力效率,扩大市场化营收,是我们进一步在新媒体领域拓展对外传播的覆盖面、影响力和引导力面临的巨大挑战。

从未来数字化转型的战略布局来看,上海日报将重点发展以“一网(英文门户网站),一平台(英文生活资讯数字平台)”为中心的新媒体结构建设,推动移动客户端和电子阅读的传播链延伸,在数字化报纸的布局上精准定位,以地域社区和兴趣社区为目标,以数字内容为核心,实现对数字内容的准确定位、分发和获取,并建立中央数据库,在维护用户关系及用户互动上增添更多黏性,力争在上海和中国外宣领域的数字化传播中占有一席之地。

在利用新技术创新传播途径,具体贯彻实施这一战略布局的过程中,我们重点对以下三方面进行了业务推动和发展。

### (一) 优质内容的数字化挖掘和产品开发

#### 1. 网站完善付费墙系统,坚持“阅读收费”模式

上海日报网站自 2005 年上线成立以来,一直坚持内容收费的模式,对报纸电子版 PDF 及一周以前的新闻内容进行收费阅读,而这一模式正是上海日报正在建设中的新媒体平台付费墙的雏形。

在 2013 年 9 月上线的新版网站将用户重定义为免费与付费两种。其中,免费用户可以在每个时间周期内免费阅读一定数量的新闻内容(初期每周 20 篇),而内容包括网站的所有新闻内容,不加限制;付费用户则突破此限制,在付费有效期内无限制阅读新闻。同时,付费用户也细分为普通和高级两种,对新闻的内容、栏目、形式进行区分,根据用户对内容的需求划分不同的档次。同时新网站加强了微支付的功能,对于用户希望购买单篇文章或版面的电子版,也同样支持以较低的价格进行付费下载。

#### 2. 热门专栏内容数字化产品开发

上海日报的品牌专栏 BuzzWord《热门中文词汇》已经出版成书并翻印了三次。上海日报筹划把这个热门专栏制作成移动平台应用。通过下载 APP,用户可以轻松查到网络和日常生活中最热门词语的中英文说法及解释。该应用现已收集词汇超过 3 000 条,APP 于 2013 年年底正式上线。

通过 BuzzWord 项目的数字化升级改造,使其成为中外中国流行文化爱好者的必备学习资料,扩大上海日报报刊、网站的知名度和影响力,同时产生一定的经济效益。

#### 3. 加大海外报刊数据库内容输出

经过多年努力,上海日报已经和 Newspaper Direct、NewsBank、Dow Jones、Proquest 等近 10 家海外主流数据库及数字出版商合作,将报社优质内容进行海外新媒体平台的推广和销售。除上述已合作的海外数据库外,报社 2013 年还与全球领先的信息提供商美国 East View 公司达成合作,力求进一步扩大内容出口的范围和规模。

## （二）移动阅读环境下的数字化创新

在移动互联网迅猛发展的形势下，电子阅读器和移动平台使用人数的增长速度不容小视。因此，在以门户网站为核心和龙头的前提下，上海日报不断推动移动客户端和电子阅读器的建设与发展，进一步延伸传播链，扩大传播效果。

针对近年来兴起的移动电子阅读趋势，上海日报结合自身的内容优势开发并优化基于智能手机系统的移动新闻客户端，基于苹果 iPad 的报纸 PDF 阅读器应用，以及基于亚马逊 Kindle 阅读器的报纸和电子书市场。

### 1. 移动新闻客户端的优化与改善

在苹果 iOS 系统、安卓 Android 系统、黑莓 BlackBerry 系统、Windows Phone 系统四大主流智能手机移动平台，上海日报均已上线新闻客户端，与网站实现新闻同步更新和推送。目前还在不断更新和优化，旨在提供更好的用户体验。根据手机用户的使用习惯，利用大量的碎片化时间阅读时很难集中精力读长篇文章，所以在内容上移动平台的新闻客户端栏目更精简，突出新闻时效性，功能上则强调突发新闻的实时推送，以及强大的分享功能。

### 2. iPad 报纸阅读器开发，Shanghai Daily iPaper 全新亮相

上海日报从 2010 年发布了 iOS 平台 iPad 客户端产品，作为最早登录苹果平板电脑的国内新闻产品，取得了一定的社会效应和很好的外宣效果。从现有产品的使用情况总结来看，上海日报 iPad 客户端用户群对报纸电子版 PDF 的阅读有着很高的忠实度和阅读率，尤其是在 iPad 这样的大屏幕手持阅读设备上，所以新产品中将 PDF 订阅独立出来，并设计制作成单独的应用程序。

Shanghai Daily iPaper 应用于 2013 年年底上线，采用应用内付费方式，通过苹果 APP Store 的报刊杂志进行下载和阅读。客户端下载免费，可试读一期的报纸内容，更多内容的阅读则需要订购，订阅分为单期、按月、半年、全年。

新版应用提供 PDF 报纸版面和网页图文两种阅读方式，适合不同类型的用户阅读；提供自动语音合成，在线语言播报朗读新闻功能；邮件、社交媒体分享文章更加便捷，定期推荐的特刊免费下载阅读及计划开发的编辑推荐专题功能也将更好地提升用户阅读体验。订购系统采用苹果原生机制，将支付流程精简到至极，既不影响用户已经习惯的苹果平台支付习惯，又保障了双方的资金安全。

### 3. 利用亚马逊 Kindle 平台开发报纸阅读器和电子书

#### （1）报纸订阅

上海日报是第一家登录 Kindle 平台的亚洲报纸，综合评分目前在该平台亚洲报纸中居前五位。报社与 Amazon Kindle 签署版权代理协议，在 Amazon Kindle 阅读器上向全球读者发售。上海日报通过自动抓取技术每天向 Amazon 更新内容。收入与 Amazon 分成。通过这个渠道，我们将中国主流媒体的声音直接发送到西方主流人群手中，获得了良好社会效益和经济效益。上海日报在 Kindle 上的售价为美国版 5.99 美元/月，全球版



9.99 美元/月。

## （2）电子书订阅

2013 年，上海日报着手对一系列已刊登的专栏文章进行二次开发。从报纸原有的栏目出发，选择受海外读者欢迎的周刊或系列栏目进行编辑整理、版面二次开发设计、整合成册。通过版式 and 内容的重新设计编排，让一系列具有中国特色的栏目以 Kindle 电子书的形式在全球 Amazon 电子书局上进行销售，单期售价 0.99 美元。第一本 Kindle 电子书“TCM Treasures”已于 2013 年 6 月在包括美国、英国、加拿大、法国、德国、日本、印度等地的全球亚马逊电子书平台上线销售，推出首周下载量即近千次。目前报社已出版 8 本 Kindle 电子书，未来还将策划更多选题，涵盖上海旅游贴士系列、外籍人物故事系列以及中国经济发展系列等，计划在 2014—2015 年度分批设计、开发及推出。

## （三）传统出版与新媒体业态嫁接合作

针对报纸所产生的关于生活文化服务类的丰富而及时的英文资讯，我们不仅仅满足于纯资讯的数字化转化，而是结合当下的互联网业态发展趋势，尝试探索一条基于信息服务而延伸的 O2O 活动模式，试水商业化开发，希望创建新的赢利模式，提高数字平台的市场价值。

从 2013 年下半年起，上海日报对其所属的 iDEAL Shanghai 英文生活资讯数字平台进行改版升级，重点紧扣目标受众的生活、旅行、娱乐需求，提供生活娱乐信息、网上购物和线下活动三大类服务，并推进整合营销。未来的英文生活资讯数字平台不再是一个单一平台，而是结合了展示、活动和消费在内的，从平面纸媒到线上新媒体，再到线下场所的立体化的一站式服务模式。

从社会效益上说，这种嫁接合作将不仅是对外籍人士现实生活需求的满足，更是在上海外宣服务平台数字化及国际化大都市软实力建设中不可或缺的一部分。从经济效益来看，这一尝试无疑对报社开拓市场，发展新型经营方式具有很大的助益。

在具体的数字化内容和新媒体服务融合发展的过程中，我们重点创新开拓了以下 3 个方面的服务内容。

### 1. 生活娱乐信息及服务

上海日报 iDEAL Shanghai 网站及移动客户端目前已聚集了 5 000 多家以外籍人士为主要服务对象的酒店、餐厅、酒吧、旅行社、诊所、房屋租赁、国际学校等信息，定期发布及更新全上海 80% 以上的演出展览资讯并配以专业评论。设有美食、佳酿、旅游、搜街、健康养生、艺术人文等优质专栏并配备知名专栏作家供稿。

配套的各分类 APP 应用程序提供上海地铁图、中英文出租车卡、景点定位等多种符合移动互联网发展趋势的个性化功能，为来沪旅游和在沪生活的海外友人的吃喝玩乐、衣食住行提供了极大的便利。

### 2. 网上购物服务

作为生活信息服务的延伸，网站及移动端积极开发了电子商务功能，帮助外籍用户

完成热门商品购买，目前已包括红酒、进口食品、旅游纪念品、热门演出票务等在线购买。通过市场上成熟的“信息导购+网站流量导入”模式与电商品牌合作，达到销售利润分成的模式。同时，报社也正积极发展与有一定基础及外籍人士知晓度的电商品牌建立战略合作伙伴关系，共同开发针对外籍人群的电商平台。

### 3. 线下活动及整合营销服务

依托上海日报的品牌资源定期策划各种规模的线下活动。小型活动以月或双月为周期，策划品酒会、乐迷会、艺术品展览、求职攻略、社交拓展等专题分类聚会活动，定向邀请报社的读者、广告客户、合作伙伴等来参加。

大型活动如上海日报年度读者日活动、慈善画展活动、慈善外滩骑行等活动，会通过合作伙伴招募参与，或是市集社区的形式，吸引在沪及周边地区的外籍人士来参与，身体力行地亲身体验上海的文化氛围和生活环境，力求为我们的受众提供更加贴心周到的服务，令他们感受到上海的国际社区亲和力和凝聚力。大型活动也可甄选一批合作企业参与设摊，现场展示销售他们的作品等。所有活动都力求通过品牌赞助、会员费或销售分成等形式形成多元商业模式。

同时还积极拓展各类基于英语学习和新闻实践的各类教育培训活动，将线上的资源积累扩展至线下实体项目，进一步扩大商业营销模式。

除了信息展示功能外，还可根据外籍用户及商家的需求开发集“信息展示、渠道推广、线上交易、线下活动”为一体的整合营销服务形式，力求通过新媒体的形式搭建外籍消费者与本地商户沟通交流的重要桥梁。

为确保上海日报在实施数字化转型的战略发展之路稳步扎实地向前推进，报社从保障机制上也作出了明确的部署和规划。

(1) 组织保障。明确各部门和团队在项目实施中的工作职责和分工，落实到人，不断完善协调，形成与报社和上级集团的联动机制，配合整体战略部署而发展。

(2) 资金保障。积极利用专项资金，以及各类扶持资金，为新媒体项目发展提供资金保障。

(3) 制度保障。改革创新机制，改造业务流程，引进市场激励机制，推动新媒体创新转型。

(4) 人才保障。积极引进成熟人才，培育内部人才，加强培训交流，保障队伍建设，创新机制，提升积极性与参与度。

## 三、转型亮点

在数字化转型的基本问题得到解决，搭建起新媒体矩阵发展的基础框架之后，我们认为未来最务实的发展之路是紧跟新媒体技术发展的潮流，研判成熟的平台和模式，抓住移动阅读终端快速发展的机遇，进一步优化升级。

在重视新媒体的建设、运用和管理的同时，把握正确舆论导向，牢牢守住政策底线；

重视创新与创意，积极鼓励多元化的探索，孵化有发展前景的新媒体项目；大胆引进人才，改革体制，创造良好的发展环境与氛围；扎实推进数字化平台与传统业态的稳步融合和发展，夯实并扩大主流外宣媒体的传播影响力。

未来的业务发展，上海日报将进一步优化现有的多媒体采编中心布局，根据新媒体传播的特有属性稳步改造内容生产流程，紧扣海外受众的新媒体使用习惯，打造易于接受、生动鲜活的新型数字化产品，力争在国际舆论的新媒体生态环境中占有一席之地，凸显主流外宣媒体的话语权和公信力。具体我们将聚焦以下层面。

（1）主流门户网站进一步提升影响力，扩大辐射面，通过内容和技术手段的整合与提高，在互联网平台的外宣领域做到权威和主流传播。

（2）子品牌英文生活资讯数字平台进一步丰富内容，加强与在沪外国人社区的互动，增强社交商业模式，实现内容与经营的双赢。

（3）加强基于移动互联网平台的应用开发和优化，在报纸与用户之间形成内容融入与融出的互动，创造新的阅读体验。

（4）扩大社交媒体平台的影响力，增强与用户的黏性。

（5）打造“外宣资讯数据库”和“外籍人士数据库”，探索数据库的开发和个性化服务。

（6）探索基于报刊内容的小型电子出版的商业模式。

## 报网合一开创语文传媒新时代

### ——语文报社数字出版转型工作经验总结

**经验概述：**依托原有品牌优势，打造网络端电子报刊、移动端手机报、在线数字阅读等新媒体产品，实现传统传媒与数字化传媒的深度融合与一体发展。

**行为阐释：**以内容为根本，技术为支撑，实现报社新旧媒体一体发展，整体转型；通过规划先行、项目突破、模式运营实现报社传统媒体与新媒体的一体化发展。

**转型亮点：**选取优势资源，线下线上互动，将智能技术与人工服务相结合，打造读写一体的语文教育新模式。

**专家组点评：**结合自身实际情况，进军在线教育领域，有创新性。但对技术要求极高，需要很强的技术水平才能实施到位。突破方向和报社自身紧密相关，对传统媒体数字出版转型具有较强的示范作用。

#### 一、经验概述

语文报社创办于 1978 年。30 多年来，语文报社伴随着改革开放的进程，不仅确立了自身层级鲜明的品牌体系、独具特色的品牌价值和广泛持久的品牌影响，而且积极参与并有力推动了中国语文教育改革和语文出版走向现代化的进程。目前，报社拥有《语文报》、《语文教学通讯》及中华语文网三大优秀文化品牌，近年来还在同类报刊中率先推出了网络端电子报刊、移动端手机报、在线数字阅读等新媒体产品，实现了传统传媒与数字化传媒的深度融合与一体发展。

随着移动互联网时代的到来，语文报社不等不靠，自主探索，主动出击，于 2010 年便重点确立了由报社的最高领导直接负责，网络部统筹管理，全社编辑直接参与，报纸、刊物、网络平台、手机报合一的传统媒体和新兴媒体优势互补、一体发展的“报网合一，开创语文传媒新时代”的数字出版转型模式，并于 2013 年 6 月被国家认定为首批数字出版转型示范单位，成为了教育传媒整体转型的标杆企业。

我们的具体做法是以现有传统报刊网资源为基础，以内容建设为根本，积极运用全新技术手段，强化传统媒体与新媒体的深度融合，通过规划先行，项目突破，模式运营来实现报社传统媒体与新媒体的一体发展，整体转型。

## 二、行为阐释

**（一）发展战略——以内容为根本，以先进技术为支撑，实现报社新旧媒体一体发展，整体转型**

语文报社创立 36 年来，内容一直是报社的核心竞争力。在新媒体时代，依然要坚定不移地抓好内容这一根本法宝，在积极推进传统与报刊发展的同时，充分利用最新技术带来的出版革命，开发和研制适合当下和未来发展的新媒介产品，主动强化传统媒体和新媒介的深度融合，让报社新旧不同媒体产品一体发展，不偏不废，完成报社整体转型，稳定发展。

### **（二）组织与保障体系**

数字出版转型是报社的一把手工程。语文报社从 2010 年就实行了由语文报社社长兼总编辑蔡智敏亲自挂帅，网络中心统筹管理，全社编辑直接参与的组织管理体系，明确提出了报刊网合一的数字出版转型目标。

为了扎实高效地推进报社既定的数字出版转型目标，根据《新闻出版业“十二五”时期发展规划》，报社结合自身实际，制定了《语文报社数字出版实施监督办法》，该办法对报社的数字出版转型决策机制、评估体系和执行要求都做了明确规定，为报社的转型发展提供了有力的制度保障。

### **（三）重点项目产品**

目前，语文报社汉语教育全媒体平台运营下有四大子网站、两个重点项目。四大子网站分别为语文教育网、国学教育网、汉语教育网和飞翔作文网，两个重点项目分别为“汉语远程网络教育平台”和“中小学阅读写作数字出版平台”。以项目带动转型正是报社数字出版转型的具体做法之一。目前，报社正在实施的主要项目如下。

#### **1. “汉语远程网络教育平台”项目**

该项目依托语文报社 36 年的母语教育优势、旗下两大系列 15 个品种的教辅类报刊以及中华语文网网站，全方位、立体化、多层次打造汉语远程网络教育这一大型新媒体产业。具体包括“终身语文”数字化学习平台，全媒体内容展示及全网数据分享平台，“大数据”模拟题库系统，交互、实时、开放的多媒体网络课堂和开发汉语垂直搜索引擎。

“终身语文”数字化学习平台将全方位整合《语文报》、《语文教学通讯》系列报刊、四大网站（语文教育网、国学教育网、对外汉语网、飞翔作文网）的语言文字、文化经典等知识，为学生、老师、家长及广大语文爱好者打造“终身语文”学习平台，多角度满足不同年龄层次用户的学习需求，为提高全民族的文化素质和人文素养提供分类数据知识库，并实现相关的数字出版。

“全媒体内容展示及全网数据分享平台”独立开发面向不同终端的应用程序,如个人计算机的桌面软件、手机应用程序等,并通过多种技术手段,给不同年龄层次不同需求的用户推送优质的定制语文专业资源。同时积极和其他权威平台合作,互通有无,开发第三方平台的应用,如微信二维码等,达到不同平台、不同终端相互独立又相互依托,更好地展示优质资源、服务客户。

“‘大数据’模拟题库系统”借助语文报社30多年的资源积淀,联合相关教育单位、出版机构、语文教育专家学者等,打造大、中、小学语文教育同步测试,中考、高考、成人自考、汉考等汉语言各类考试模拟题库,用户覆盖不同年龄不同目标的语文学习者。用户可以通过智能手机、个人计算机、平板电脑等全媒体终端,随时随地接入题库,实现模拟测试及课后练习,由系统智能识别并给出答案和解析,同时利用“大数据”手段详细分析测试中发现的薄弱环节,根据用户的个人情况推荐其他适合题目。预计项目一期可完成近10年语文报社系列报刊的试题整理与编辑录入,二期同其他媒体合作试题资源的版权,实现模拟题库的智能化、数据化。

“交互、实时、开放的多媒体网络课堂”组织一线语文教师、教研员、命题人等权威专家,结合语文报社的优质原创资源,打造“智能云”多媒体网络课堂平台。整个系统平台将由语文报社独立开发和营运,分为多方管理后台和综合发布营运网站两大模块。开放平台接口,各教材版权所有单位、教辅读物出版企业、教师、学生及个人用户,都可以通过智能化的管理入口进入自己的资源管理后台,实时上传、分享、存储文档、多媒体课件和Flash媒体文件等,内容包括写作辅导、教学课件、模拟试题、教学音频视频等。第一期计划推出在线“作文批改”功能,实现基于作文教学的师生互动,以及作文大赛等专项辅导视频等。第二期及以后,计划实现其他语文知识题型的在线批改功能,打造一对一、一对多、多对多地定制在线教学服务。

“汉语垂直搜索引擎”的研发基于语文报社社长久以来对汉语言知识的专业编辑和积累,结合汉语自身特点及对汉语受众的多年专心研究,有针对性地为汉语学习领域、某一特定人群或某一特定需求提供的有一定价值的信息和相关服务。

## 2. “中小学阅读写作数字出版平台”项目

2011年,为了响应中宣部、国家新闻出版总署联合发出的《关于进一步推动做好全民阅读活动的通知》,报社又策划了“中小学阅读写作数字出版平台”项目,本项目旨在为全国中小学提供阅读活动辅导平台、写作展示和交流平台、报刊图书阅览平台。具体包括作文批改平台、作文社交平台、互动阅读写作教学平台、在线阅读平台和写作范文分享平台。

### (1) 作文批改平台

依托语文报社多年在作文领域的知识优势和旗下拥有百名全国资深作文名师团队,通过作文批改平台独具特色的批改工具使得学生不但能够及时知晓自己的写作问题,而且通过批改老师专业负责的点评实现综合写作能力的极大提升。其中包括汉语写作智能测评平台:依托自主与合作研发,实现汉语写作智能化测评,填补中文写作智能测评的

软件空白。同时依托国内一流的专家资源,不断研发和转化中文写作标准,实现汉语测试标准化,为汉语的全球推广尤其是中小学生写作水平的提高提供支持。

## (2) 作文社交平台

作文社交平台致力于打造基于有写作兴趣和有写作困惑的学生作文交流平台,以“交流、展示、写作”为宗旨。这里汇聚了各种有趣的问题,你可以搜集、分享你感兴趣的内容,在基于兴趣动力驱动下获取最有价值的信息。还可以让大家自由地提问与分享,充分展示你的个人才能,让只属于你自己真实、个性的一面展示在全中国的同龄人面前。

## (3) 支持视频教学、在线课堂的“互动阅读写作教学平台”

互动阅读写作教学平台致力于用互联网的方式来打破中国教育资源地域分布的不平衡,充分利用语文报社旗下网站——中华语文网名师博客中100多名全国知名特级教师,精心打造在线作文课程发布、直播互动教室,突破地域和时间的限制,为广大的学生群体提供高效便捷的网络学习渠道,推出高质量的线上精品课程。

## (4) 支持在线阅读语文报社历年报刊的“在线阅读平台”

借助语文报社36年的资源积淀,联合相关教育单位、出版机构、语文教育专家学者等,打造大、中、小学语文同步阅读,中考、高考、成人自考、汉考等汉语言各类考试专项阅读题库练习。用户可以通过智能手机、计算机、平板电脑等全媒体终端,随时随地接入在线阅读平台,实现专项阅读与测试,由系统智能识别并给出答案和解析,同时利用“大数据”手段详细分析测试中发现的薄弱环节,根据用户的个人情况推荐其他适合的阅读内容。预计项目一期可完成近10年语文报社系列报刊的试题整理编辑和录入,二期同其他媒体合作试题资源的版权,实现模拟题库的智能化、数据化。

## (5) 基础数据库建设

语文报社创办36年来一直举办各种作文大赛,发表个人习作。36年来积攒的各种纸质素材一直未转化为数字形式。基础数据库建设的任务是把历史报刊和大赛作文进行数字化转化、分类、再加工,为下一步的产品开发和运营服务提供支撑。系统实现对文字、图片、音频等多种类型的数字资源有效管理,打造全国最大、最全、最专业的语文教育数据库之一,致力于为广大学生、家长、教师提供专业、全面的一站式作文投稿、写作指导、点评、范文欣赏等服务,并提供涵盖全国各省市最广泛的中高考作文试题、中高考满分作文、写作素材等资源。

## (6) 写作范文分享平台

依托语文报社多年来举办的作文大赛和中华语文网多年来个人习作的积累,打造全国最大、最全、最专业的写作范文数据库之一,致力于为广大学生、家长、教师提供专业、全面的一站式作文投稿、写作指导、点评、范文欣赏等服务,并提供涵盖全国各省市最广泛的中高考作文试题、中高考满分作文、写作素材等资源。

### 三、市场效果、未来计划及趋势预判

#### （一）市场效果

目前，项目运营良好，市场反映积极，资源整合顺利，部分项目进入推广测试阶段，整个转型在按照我们的规划有条不紊地进行。

依托两个重点项目设立的飞翔作文网，试运营一年，目前网站会员已达 99 664 人，作文、素材总数达到 127 195 篇，制作大小专题近 50 个；举办 2012 年“飞翔杯”作文联赛，共有 1 111 所学校 51 691 名学生参赛；2013 年第二届作文大赛吸引了中国移动的赞助，共有 56 000 名左右的学生积极参与；与此同时，受共青团中央委托，我们共同举办的“我的中国梦”读书征文活动，更是吸引了百万中小學生参赛，在社会上形成了积极影响。

#### （二）未来计划与发展趋势

语文报社的整体数字出版转型不仅关系报社的生存发展，而且关乎青少年母语教育的品质提升，关乎青少年对中华优秀传统文化的认识传承和青少年价值观、人生观、世界观的正确形成，意义深远。

2014 年 3 月 26 日，教育部正式印发的《完善中华优秀传统文化教育指导纲要》进一步明确本项目以报社内容研发为核心，利用新技术手段，结合青少年喜欢的媒介形式，在全国中小学生进行汉语阅读与写作能力提升的同时，重点培养青少年对中华优秀传统文化的认识和社会主义核心价值观的学习体验，为实现中华民族的伟大复兴作出自己努力的奋斗目标。

语文教育以前所未有的重要性纳入国策已是共识。语文教育的前景一片光明，作为以语文命名的报刊社任重而道远，我们绝不满足现状，将在未来的转型进程中，牢牢坚持我们以内容为核心，以技术为支撑，传统媒体与新媒介深度融合的转型方略不变，不断研发和推出适合青少年使用的新产品、新项目，为我国的汉语教育和优秀传统文化传播找到最佳模式和最佳途径，为提升全民族的文化素养作出我们应有的贡献。

### 四、转型亮点

转型能否高效到位，我们认为必须发挥语文报社的品牌与资源优势、在自己的专业领域深耕细作。对语文报社来说，阅读与写作就是我们在语文教育领域可挖掘的重要内容，因此，我们从众多项目中选择飞翔网“作文在线辅导”这个子项目为切入点，让它成为数字化转型的第一阶段重点突破项目。

具体来讲，就是采用线下线上互动，利用传统资源和新技术力量，通过专家研发、线下实践、线上推广，利用名师公开课、作文思维导图、网上一对一批改等形式，建立



中小学作文写作和批改的评价标准和评价体系，帮助教师解决作文如何教、如何评改的教学难题，帮助学生解决作文怎么写，写什么，如何全方位提高自己写作水平的写作困扰，并由此拓展到素材积累、经典赏析等阅读推荐领域。通过互联网先进的技术和平台，将智能技术与人工服务相结合，努力打造读写一体的语文教育新应用、新模式。

数字化的发展速度迅猛，我们媒体单位的数字化转型也是大势所趋，因此，我们唯有全力以赴，在国家政策部署的大环境下，在上级主管部门的大力支持下，我们会抓住机遇、加快转型，不断研发新技术，推出新产品，拓展新业态，实现新发展，努力探索出一条传统教育出版业的数字发展之路。

## 开辟全媒体多语言文字一体化传播新模式

### ——内蒙古日报社数字化转型之路

**经验概述：**以技术为支撑，建设覆盖全区网宣云平台，满足蒙、汉、英、斯拉夫文等多语种的需求。升级软硬件和网络安全设备，增强可扩展性、服务性和易管理性。通过结合传统媒体和新兴媒体双方的优势，积极探索向共同策划、一体化运营的深度融合发展。

**行为阐释：**集中整合全区蒙文报纸和网站的各种资源，实现新闻产品生产传播流程数字化管理运营，通过实现技术共享、统一研发、整合资源，逐步建立全国最大、最权威的蒙古语新闻内容生产经营基地，实现蒙文报新闻资源、优势、效益最大化，全面提升传播力、创新力和影响力。

**转型亮点：**在业务、技术等方面诚信联合、深度融合，积极采用数字、网络、多媒体等高新技术和现代生产方式，实现了复合生产、多渠道发布及报网互动，摸索出了蒙古语媒体发展的新途径，形成了新媒体时代新闻宣传模式。

**专家组点评：**立足蒙语、整合资源、联盟运作、创新发展。

内蒙古日报社是同时出版蒙、汉文两种文字的唯一省级党报。按照蒙汉全媒体一体化数字化建设思路，发挥蒙古语新闻传播的独特优势，通过党委主导、企业经营、社会参与、市场化运作，推进主流媒体网上覆盖，走出一条边疆少数民族地区的媒体转型之路。

整合所属内蒙古新闻网、正北方网、北方网络电视台等网站成立传媒有限责任公司。重视移动、互动、分众、云平台、内容本地化发展，办好内蒙古新闻门户网站，地方网群和地方分站、分众化专网。打造《内蒙古手机报》，《你好 内蒙古》移动新闻客户端和“知微”移动客户端，触屏版网站、微博微信等新媒体矩阵。运行好内蒙古百科，内蒙古新媒体技术研发中心，舆情分析维护中心，实现内蒙古日报历史报纸数字化。依托新技术，寻求高校合作，建设覆盖全区网宣云平台，满足蒙、汉、英、斯拉夫文等多语种、多媒体运行需求。

由内蒙古日报牵头，呼伦贝尔日报等12家蒙文报纸，以及中国蒙古语新闻网等为主要成员，组成内蒙古蒙文报网联盟。建立了统一的全媒体新闻资源平台，创造了蒙文报网跨地区合作、跨媒体发布的媒介融合新模式，对我国边疆少数民族地区多语言文字一体化传播和全媒体数字化建设具有示范作用。

2012年9月，国家新闻出版总署为深入贯彻落实党的十八大精神，培育和壮大数字出版产业，加快新闻出版业发展方式转变，在新闻出版行业开展了传统出版单位数字出

版转型示范工作。通过广泛征求意见和严格评审，确定了首批数字出版转型示范单位。内蒙古日报社被遴选为首批数字出版转型示范单位。这是对内蒙古日报社在数字化转型方面取得的成绩和艰难探索的肯定，也对我们今后的数字出版转型工作提出了更高的要求。

内蒙古日报社地处边疆，经济欠发达。内蒙古日报社处在这个大环境中，底子薄，负担重。内蒙古日报社拥有蒙、汉两种文字的媒体采编队伍，同时出版蒙、汉文两种文字的省级党报。面对新技术、新媒体、新传播方式对传统出版行业的冲击，只有积极探索改革，才能不断发展壮大。内蒙古日报社党委审时度势，顺势而为，积极顺应当前云计算技术、移动互联网技术、流媒体技术发展趋势，根据内蒙古日报社的特殊条件，按照蒙汉全媒体一体化数字化建设思路，制定并落实内蒙古日报社数字出版转型战略。

## 一、经验概述

1. 判断形势，读懂政策，找准方向，在数字出版转型方面获得有关部门和领导的重视及支持

内蒙古日报社以党的十八大和党的十八届三中全会精神为指导，以改革创新发展为为主线，以推动传统媒体和新兴媒体融合发展为主要任务，通过党委主导、企业经营、社会参与、市场化运作，推进主流媒体网上覆盖工程，增强新闻媒体的传播力、公信力和影响力，守住主阵地，占领制高点，掌握话语主动权，努力创造有序整合、共享共赢、互联互通、融合发展的新局面。近几年来，我社在数据库建设、稿件图片传输、采编平台建设、网络与新媒体建设、印刷技术提升等方面陆续上马了一批项目，这些项目分别得到了中宣部外办、自治区党委宣传部、自治区财政厅、自治区新闻出版局的大力支持，从而得以顺利实施。

2. 立足本身实际情况，认清形势，不贪大求全，找到本单位在数字出版转型方面的优势、特点，并加大投入扶持，开拓创新

内蒙古日报社地处经济不发达地区，本地新媒体、新技术少，发展相对落后。新媒体的一个特色就是跨地域性。在国际国内新闻处理方面和发达地区新媒体相比我们没有优势，和商业媒体巨鳄相比更是差距明显。但是本地新闻权威性、实时性等方面拥有优势。尤其在蒙古语新闻传播方面，具有其他省级党报不具备的优势。内蒙古日报社的蒙文报纸和网站，不仅在区内起着新闻传播、保护少数民族文字文化的重要作用，更是国内八省区使用蒙古语言文字群体，以及蒙古国、俄罗斯使用蒙古语言文字群体的重要媒体。做好蒙文报纸和网站的工作，是我们义不容辞的责任和义务。

3. 革新思路，整合资源，挖掘潜力，开发潜能

整合内蒙古日报社所属内蒙古新闻网、正北方网、北方网络电视台等网站成立传媒有限责任公司，根据发展情况和信息需求，探索对自治区直属新闻单位的网络内容和盟市、旗县区传统媒体资源及其网站内容，以及各级政府信息网、厅局网、企事业单位网

和社会专业网站的内容。

针对不同的媒体资源和网站采取行政整合、合作、市场化等多种方式进行。从各自发展的实际出发，充分运用传统媒体和新兴媒体双方的优势，从简单的新闻宣传上的互相支持、合作，积极探索向共同策划、一体化运营的深度融合发展。

由封闭挖潜走向合作。由内蒙古日报牵头，呼伦贝尔日报、兴安日报等 12 家蒙文报纸，以及中国蒙古语新闻网、索伦嘎新闻网等为主要成员，联合组成内蒙古蒙文报网联盟。创造了蒙文报网跨地区合作、跨媒体发布的媒介融合新模式，使全区蒙文报网在数字化平台上全面实现互联互通，开创了国内少数民族文字报网数字化全媒体先河，使联盟各成员单位真正成为一家。

#### 4. 以技术为支撑，建设覆盖全区的网宣云平台

依托新技术，寻求高校合作，建设覆盖全区的网宣云平台，满足蒙、汉、英、斯拉夫文等多语种、音视频等多媒体形式、多功能、多用户、多客户端和运行速度快的需求，升级硬件和网络安全设备，增强可扩展性、服务性和易管理性。提供标准的采、编、审流程服务，以及统一格式的新闻数据服务、可靠的技术支持服务、及时的内容安全应急处理服务和有策划的平台推广服务。尤其在蒙古文文字数字出版方面，与内蒙古大学蒙文学院、计算机学院合作，是蒙文数字化出版方面国家标准的倡导者、制定者和领导者。

## 二、行为阐释

### （一）内蒙古蒙文报网联盟

内蒙古蒙文报网联盟成立于 2011 年 12 月 2 日，它是在蒙文报网发展的境遇和要求，以及对数字化大趋势的响应推动而成的。

内蒙古蒙文报网联盟是以建立业务合作机制，巩固主流阵地，提高传播能力为宗旨，集中整合全区蒙文报纸和网站的各种资源，实现新闻产品生产传播流程数字化管理运营的媒体战略联盟，是报业数字化转型升级持续发展的必由之路，具有基础性、先导性、战略性、历史性意义，是蒙文报 60 多年发展历史上的里程碑式创举。

通过实现技术共享、统一研发、整合资源，蒙文报网联盟将逐步建立全国最大、最权威的蒙古语新闻内容生产经营基地，实现蒙文报新闻资源、优势、效益最大化，全面提升传播力、创新力和影响力。

#### 1. 成立联盟

联盟于 2011 年 12 月 2 日开始正式运行。内蒙古蒙文报网联盟是在自治区党委宣传部的领导下，由内蒙古日报、呼伦贝尔日报、兴安日报、通辽日报、赤峰日报、锡林郭勒日报、乌兰察布日报、鄂尔多斯日报、巴彦淖尔日报、阿拉善日报蒙文版、内蒙古生活周报、内蒙古少年报 12 家蒙文报纸，以及中国蒙古语新闻网、索伦嘎新闻网和若干家蒙文网站为主要成员，联合组成的业务合作联盟。

## 2. 整合资源

联盟整合了全区蒙文报纸和蒙文网站的资源,搭建了互联互通的信息发布平台,巩固了蒙文主流媒体阵地,提高了宣传规模和宣传声势,开创了民族特色宣传模式,带动了蒙古语媒体整体发展,成为我国最大的蒙古语新闻信息生产基地。

联盟经过一年的联合经营,有力地提高了新闻宣传的质量和水平,增强了新闻媒体的吸引力和感染力,提升了传播力和影响力。联盟报纸新闻出版系统和地方网站群建设项目,是2011年度自治区宣传文化系统的重点项目之一,由内蒙古蒙文报网联盟立项、内蒙古日报社组织研发。项目的投入应用,使全区12家蒙文报纸和中国蒙古语新闻网、盟市蒙文党报所属新闻网站在统一的数字化平台上实现“互联互通”,实现全区蒙文报纸新闻资源的一次生产、多次利用。蒙文报网联盟的主要优势如下。

(1) 放大了新闻和人力资源的能量。搭建新闻资源共享平台后,文字稿件、新闻图片、音视频稿件得以顺畅地互换互用,扩大了联盟报纸的信息资源。通过联合运作,联盟采编队伍扩大到400多人,每天生产30多万字的新闻内容。还建立了采编人员、技术人员、资料人员等人才方面提供交流协助机制,形成了优势互补,共同发展的新格局。

(2) 提高了宣传声势。联合后,联盟报纸总体发行量增加到5万份,每天信息布量数十万计,扩大了覆盖面,提高了宣传效果。同时实现共同策划、联合采访,提高了宣传声势。

(3) 提升了传播力。联盟公共平台的搭建,实现了新闻作品共享,拓展了传播渠道和方法,形成了重要新闻重点报,突发事件及时报,一般新闻不漏报的互动联报模式。

(4) 成员单位互换版面成为日常报道机制。2012年,内蒙古日报开设了“今日内蒙古”专刊,由联盟成员单位供稿,内蒙古日报专副刊部负责编辑刊发,每周一以图文并茂的形式报道各盟市的亮点新闻,成为内蒙古日报专刊,补充了区级媒体的弱势。通过联盟平台,实现了东西部盟市报纸文艺副刊互相交流,探索出了办好副刊的新路子。各成员单位开设了“联盟专栏”,发布跨盟市新闻。

(5) 报网互动上了一个新台阶,拓展了传播形式。地方频道开通之后,执行“先网后报”传稿制度。执行了报网联合策划机制,重大新闻事件和社会活动策划,一改过去单纯从报纸角度策划和报道的状况,变为报网结合策划报道,实现了平面媒体与网络媒体报道的融合,增强了传播力。

(6) 形成了多角度、多媒体、多模式融合报道。报网互动及新媒体的多点位发布,使得宣传报道更加鲜活有力。

(7) 实现了翻译稿件的共享。联盟翻译中心完成新华社电稿及中央和自治区重要新闻、法律法规、重要文件等翻译,联盟各成员单位实现共享,各取所需、各为所用。

## 3. 融合发展

联盟在业务、技术等方面诚信联合,深度融合,实现了复合生产、多渠道发布及报网互动,摸索出了蒙古语媒体发展的新途径,形成了新媒体时代新闻宣传模式。

2012年,内蒙古蒙文报网联盟建立了地方网站群,联盟各成员网站自主经营各自的

网站。呼伦贝尔《草原》、兴安盟《红色兴安》、通辽《科尔沁文化》、赤峰《弓箭》、锡林郭勒《博克》、乌兰察布《察哈尔文化》、鄂尔多斯《孟克卓拉》、巴彦淖尔《金色边疆》、阿拉善《卫拉特文化》9个地方特色频道，内容丰富，名副其实，各具特色，成为中国蒙古语新闻网的一道靓丽风景。

#### 4. 应用新技术

联盟在不断巩固和发展传统业务的同时，积极采用了数字、网络、多媒体等高新技术和现代生产方式，大力拓展了传播渠道，丰富了传播手段，初步形成了传输快捷、覆盖广泛的传播体系。

(1) 建立了统一的全媒体新闻资源平台，实现了蒙文新闻出版资源的统一管理和共享。联盟三大项目之一——报纸新闻出版系统建立了全媒体资源库、联盟公共稿库，使得新闻资源共享和发布更加流畅。

(2) 开通了互联互通、多出口、多媒体网站群系统。在中国蒙古语新闻网的基础上，设计制作了呼伦贝尔、兴安、通辽、赤峰、锡林郭勒、乌兰察布、鄂尔多斯、巴彦淖尔、阿拉善蒙文网9家地方网站，以及生活网、少年网、视频网等专业网站，并与索伦嘎新闻网（新蒙文）链接，建成了覆盖全区的蒙语网站系统。

(3) 开发了多项新应用。在网站方面，开发应用了翻译辅助系统、服务中心、用户中心、百科等个性化系统，蒙文网页自动排版技术更加符合蒙文浏览的页面布局。

(4) 组建了新媒体。具体包括微博、SNS社区系统、移动终端，等等。

(5) 绩效考核实现智能化。报纸新闻出版系统建设中包含了绩效考核系统，使得稿件统计、版面管理等全部由系统自动完成。

(6) 全面改造升级视频系统。在网站节目制作中采用了音频和视频文本，这些丰富的传播符号促使传统媒体在出版形态、传播方式上发生质变。

(7) 移动终端初显威力。中国蒙古语新闻网已经成功开通移动终端，为手机读者及时提供新鲜、实用的资讯，蒙语移动媒体平台。

(8) 采编系统实现了数字化管理。联盟内部实现了内容生产数字化（采集、加工、存储、传输、分类、编辑、发布）、管理过程数字化（稿件管理、稿件查询、全程痕迹跟踪、考核、统计、对比、分析、发布）、产品形态数字化（网站、视频、音频、电子词典、手机网）、传播渠道网络化（报网互动、报网融合）。

(9) 排版系统技术达到国内一流水平。报纸排版系统由原来的方正飞腾4.1专业版，全部换成国内最先进的方正创意5.4。新系统采用国际标准的UNICODE编码，较好地解决了系统兼容性问题。

(10) 全面优化了安全环境。购置或设计了报纸和网站安全软硬件，组建了最新的安全管理组织体系。

(11) 充分利用强大的关系媒体网络，形成联盟会员媒体之间的资源优势互补，最大限度地实现联盟成员之间的宣传能力和沟通平台。共享海量信息，共享数据库群。

(12) 形成了蒙古语全媒体技术基础。通过项目建设，达到蒙古文报纸新闻出版资源

的统一管理和发布,全区蒙文报和蒙文网实现互动数字化管理平台,为打造蒙古语全媒体打下了坚实的基础。

(13) 建构了一个全新的蒙语信息传播环境。全区报纸和网站通过数字化技术、网络技术、数据库技术、多媒体技术及光纤通信及卫星通信等技术,建构了一个全新的蒙语信息传播环境。

内蒙古蒙文报网联盟初步实现了报纸数字化转型,尝试着跨地区、跨媒体合作的媒介融合新模式。这是蒙古语言信息化的技术新革命,是少数民族文字报纸数字化战略的成功实践,开辟了蒙文报纸发展的新纪元。

## (二) 内蒙古日报社新媒体集团

以党的十八大和党的十八届三中全会精神为指导,以改革创新发展的为主线,以推动传统媒体和新兴媒体融合发展为主要任务,以整合内蒙古日报社所属新闻网站为切入点,按照先整合后融合的基本步骤,通过党委主导、企业经营、社会参与、市场化运作,进一步做强做大内蒙古新闻网,推进主流媒体网上覆盖工程,增强我区新闻媒体的传播力、公信力和影响力,守住主阵地,占领制高点,掌握话语主动权,努力创造有序整合、共享共赢、互联互通、融合发展的新局面,为把祖国北疆这道风景线打造得更加靓丽提供强大的网络舆论支持。

### 1. 整合主体

内蒙古日报社依托内蒙古新闻网(蒙汉文网),对所属新闻网站进行全面整合。以整合内蒙古日报社所属内蒙古新闻网、正北方网、北方网络电视台等共5家网站成立有限责任公司。根据发展情况和信息需求,探索对自治区直属新闻单位的网络内容和盟市、旗县区传统媒体资源及其网站内容,以各级政府信息网、厅局网、企事业单位网及社会专业网站的内容。

针对不同的媒体资源和网站采取行政整合、合作、市场化等多种方式进行。

### 2. 运营模式

#### (1) 传统媒体和新兴媒体融合发展模式

内蒙古日报社各传统媒体、内蒙古新闻网要从各自发展的实际出发,充分运用传统媒体和新兴媒体的优势,从简单的新闻宣传上的互相支持、合作,积极探索向共同策划、一体化运营的深度融合发展。

#### (2) 市场运营模式

传媒有限责任公司运营内蒙古新闻网,既要承担公益性宣传任务,又要按照市场经济规律开展运营,经营好成熟的项目,不断开拓新的增值业务。

### 3. 主要项目

尽快做强做大内蒙古新闻网,创造报网融合的有利条件。针对当前互联网新媒体发展的新形势,要特别重视移动、互动、分众、云平台、内容本地化等发展战略方向,并主要做好以下项目。

(1) 内蒙古新闻门户网站。围绕全面准确宣传内蒙古 8337 发展思路和各项中心工作,覆盖全区各行业、各地区,把内蒙古新闻网建设成为宣传内蒙古的新闻门户网站,成为区内外各界人士了解内蒙古最权威的新闻信息窗口。

(2) 地方网群和地方分站。建成覆盖自治区各委办厅局、盟市、旗县区三级互通的地方网群。同时,在全区各盟市、旗县区建设内蒙古新闻网地方分站,建立联动机制,形成全区网络宣传的巨大合力。

(3) 分众化专网。围绕我区全面深化改革、调整产业结构、发展县域经济、改善民生和加强社会管理、加强生态建设和环境保护等若干重要方面,创办分众化的宣传专网,满足不同客户群深度了解内蒙古某一领域的需要。

(4) “知微”移动客户端。“知微”移动客户端,以自治区各级党政机关干部职工为目标用户群,以手机用户订阅为传播方式,坚持原创、深度阅读,依托报、网强大的采编力量、权威的信息渠道,传递重要新闻、信息,在主流价值观主导下进行有价值的分析和评论,帮助党政机关干部通过手机及时了解区内外重要新闻和信息。

(5) 新媒体网站。主要面向全区受众,以全面宣传内蒙古为目的,建设新闻客户端,并行建设触屏版网站,将新闻客户端、触屏版网站、微博、微信等新媒体有序地网状铺开,让受众更生动、更方便地了解内蒙古。新闻客户端具备内容定制功能,使用最新的移动交互技术,持续改善用户体验,打造新媒体品牌。

(6) 内蒙古百科。以词条、音频、视频的形式,涵盖内蒙古所有领域的知识性百科全书型专网,分中文、蒙文两个版本,让网民更准确、直接、全面地了解内蒙古,进一步提高宣传内蒙古的权威性和影响力。

(7) 全区网宣云平台。建设全区网宣云平台机房,部署网宣云平台服务器及相关软件,提供蒙、汉、英、斯拉夫文等多语种、音视频多形式的异地共享采编服务、统一格式的新闻数据服务、可靠的技术支持服务、专业的安全及应急响应服务,以及有策划的平台推广服务,满足全区各地方分站对平台服务的需求。

(8) 内蒙古新媒体技术研发中心。建设内蒙古新媒体技术研发中心,加强核心技术自主创新,基于最新、最可靠的移动互联网技术,持续为内蒙古各媒体的新媒体建设输出成熟可靠的技术产品,满足全区各媒体网站、各地方分站对新媒体技术应用的需求。培养一支综合素质过硬的技术队伍,打造成区内互联网技术领域的品牌研发中心。

(9) 舆情分析维护中心。建立舆情分析维护中心,高度重视信息传播流通过程的引导和维护,发挥媒体作为新闻传播者对信息传播规律及信息传播效果的掌控力优势,坚持防治结合、预防为主、多点监控的原则,应用大数据分析技术和科学的数学统计学算法,从媒体角度为各级政府部门提供科学的舆情引导方法建议,增强基层工作人员舆情控制意识和能力,形成对舆情的立体化控制机制,有效分担有关单位在网络舆情方面的压力。

(10) 内蒙古日报历史报纸数字化。解决内蒙古日报历史纸质报纸资料保存难的问题,及早预防报纸中珍贵材料和新闻图片因保存不当丢失带来的难以估量的损失,深入



发掘历史数据价值，使之再创新闻价值。

内蒙古日报社以自有资金，投资设立媒体有限责任公司，运营内蒙古新闻网。内蒙古新闻网由内蒙古日报社负责新闻信息的导管监、采编发。按照资产经费随职能走的原则，整合资源，调剂使用，根据业务发展和事业需要申报扶持资金。

(11) 2014年8月18日，由自治区党委宣传部、自治区网信办、自治区通信管理局主管，内蒙古日报社主办的《内蒙古手机报》和《你好 内蒙古》移动新闻客户端正式开通上线，大大增强了内蒙古日报社的新闻传播力和影响力，这也是传统媒体与新兴媒体融合的又一有益尝试。

### 三、转型亮点

内蒙古蒙文报网联盟是报业数字化转型升级持续发展的必由之路，具有基础性、先导性、战略性、历史性意义，是蒙文报60多年发展历史上的里程碑式创举。

集中全社之力整合资源后建设的多媒体集团，是内蒙古日报社顺应时代变化，在数字化转型探索方面紧跟时代，创新发展，走出的一条边疆少数民族地区的数字化转型之路。

## 创新助力“三化一中心”数字转型

### ——延边晨报社数字转型升级之路

**经验概述：**传统产业保持稳定，新兴产业谋求创新，以建设大数据中心为发展目标，实现平台化、移动化、互动化和建设大数据中心的“三化一中心”。

**行为阐释：**制定转型目标，提出“三步走”发展战略，通过设置数字转型组织架构、明确数字转型产品种类等以期达到目标。

**转型亮点：**以“新闻立网、活动兴网、品牌塑网、产业强网”为宗旨，走地方性、个性化、特色化道路。

**专家组点评：**转变观念、复合传播、凸现特色、强化服务。

作为边疆少数民族地区的都市媒体，延边晨报社以数字出版转型为驱动，大力实施创新发展战略，传统产业保持稳中求进，新兴产业谋求加速推进，实现平台化、移动化、互动化和建设大数据中心的“三化一中心”发展目标。

构建统一的数字化平台。以延边新闻网作为报业数字化建设的基础平台，逐步集纳互动多媒体报纸、网络电视台、网络电台、APP、手机报、电子报、户外电子显示屏等多种介质传播。依托传统媒体构建社区化平台，实现从传统营销向整合营销的转变，为都市读者群提供相互联结的整合服务。

加大数字化新媒体开发。延边新闻网创出地方新闻特色；手机报定制早间首道文化大餐；海兰江网打造中国最大朝鲜文新闻门户网站；电子阅报栏构建户外传播服务平台；长白山珍品网建立本地特产销售的电商平台；“掌上延边”移动客户端建设延边地区掌上移动门户。促进传统媒体与新媒体互动，形成复合式、立体化的传播矩阵。

重视培养新闻从业人员互联网意识，实现采编角色的转变，促进采编队伍转型。通过体制创新和科技创新，形成新的媒体业态，努力打造数字化传媒集团，成为民族地区媒体转型融合的积极探索者。

## 一、经验概述

中国传媒产业的规模正在迅速扩张，传媒产业内部结构也在发生迅速变化。新媒体的经营收入在传媒产业中所占的比重迅速提高。在新媒体行业蒸蒸日上的同时，传统纸媒在与各种新媒体形态的竞争中已备感压力。报业已认识到媒体的生态环境和基本格局已经发生重大变化，为了应对这种变化，必然要作出关键的转身。报业已经走到了必须积极利用先进的信息处理技术、传播技术进行数字化转型的历史关头。

在这种不进则退的紧迫形势下,报社主要领导经过深思熟虑果断提出,报业未来的出路就在于转变思想、转型升级。为此,报社班子审时度势,未雨绸缪,最近几年以“数字转型整合”为工作重点,并以“全国数字转型升级示范单位”为契机,积极推动数字转型升级工作,并提出以数字出版转型为驱动,大力实施创新发展驱动战略,传统产业保持稳中求进,新兴产业谋求加速推进,实现“三化一中心”,即平台化、移动化、互动化,建设大数据中心的发展目标。

## 二、行为阐释

2008年,延边晨报社领导经过深入调研学习,结合报社实际情况,正式提出报社要进行数字转型升级的工作设想。为此,报社还制定了数字转型战略目标,设置了数字转型组织架构,明确了数字转型产品方向。

### (一) 制定数字转型战略目标

#### 1. 数字转型战略

延边晨报根据自身实际和数字发展态势,制定了自己的数字化转型发展战略:以原创新闻为基础,通过体制创新和科技创新,形成新的媒体业态,打造强大的数字化传媒集团。

整个数字化战略将分三步进行。

第一步,由报网互动到报网互通,让报纸和网络两种表现形式相互利用、相得益彰。

第二步,由报网竞合到报网融合。在摸清规律的基础上,逐步让传统报业与网络、移动终端等有机融合,更大程度上实现传播主体与受众的一体化,真正使报网升级为受众的“家园”。

第三步,由报网融合到数字统合。对一次性消费的信息易碎品进行二次加工、多次生成,按需发布至互联网、报纸、手机、便携式阅读器等多种信息接收终端,满足各种受众的各种需求。

#### 2. 数字转型目标

##### (1) 传播方式转型。

未来5~10年,延边晨报将积极进行数字化战略布局,努力实现传统产品与数字产品共同增长的经营模式。

构建统一的数字化平台。统一的数字化平台既是运用多种传播技术对新闻信息资源进行数字化处理的集成系统,又是新闻内容整合和增值开发的数据库,同时还是各种不同介质与受众互动的平台。延边晨报将以延边新闻网作为报业数字化建设的基础平台,逐步集纳互动多媒体报纸、网络电视台、网络电台、APP、手机报、电子报、户外电子显示屏等多种介质。

依托传统媒体构建社区化平台,实现整合营销。对都市媒体而言,最有价值的核心

资源是其拥有的都市读者群体。在激烈的竞争环境中,要使这部分人群数量增加、质量优化,就必须在一个更为互动、更具黏性的社区化平台上为其提供相互联结的整合服务。新媒体产品的读者定位要与纸质平台高度重合,通过新媒体与读者的互动发现读者的个性信息需求,开展有针对性的新业务,实现从传统营销向整合营销的转变。

利用新技术创新传播途径。新的信息传播技术的采用将推动报刊发行渠道由物理渠道向网络渠道、数字渠道转型,如 WEB 和 WAP 同步、支持在线和离线信息下载、即时性的跨区域发行、电子邮局或电子报摊的平台搭建等,都将形成新的通畅的传播渠道。

### (2) 采编队伍转型。

媒体数字化转型过程中最艰难的是采编队伍转型。在多媒体时代,新闻编辑只有认清角色定位、创新出版理念、强化能力培养,使自身素质和能力适应新的领域、新的业态,才能促进传统纸媒和新媒体实现内容原创性、权威性与新媒体传播方式实现有机结合,提升报刊社在多元传播格局中的核心竞争力。

编辑角色的转变和适应。多媒体取向的传统纸媒数字化转型,使得新闻编辑工作的范畴远远超出传统编辑工作,编辑的角色也悄然转换。

新闻编辑的角色定位,使其由信息收集者、简单加工者和广泛传播者,更多地向信息筛选者、综合处理者和定向传播者的“深度加工编辑”转变。要改变过去以自我为中心的写稿、选稿编版思维,转变为以读者需要为中心、以市场需求为中心的办报思维,加大报纸、网站、QQ 平台、微博微信平台互动联动。

编辑理念的强化与创新。传统媒体数字化转型,给编辑带来的不仅是技术手段和新闻业务技能的更新,更是新闻出版理念的创新和提升。只有让这些观念、意识和理念深入纸媒编辑的内心,在日常新闻的采编操作中形成习惯,才能把握机遇、应对挑战。

强化学习意识,不断完善和优化编辑的知识结构。强化网络意识,学会用数字化时代的思维方式思考,把增强网络意识、熟练全媒体技能作为提高自身素质的重要方面。强化服务意识,把读者需求放在第一位,要与读者一起成长。强化创新意识,创新管理智慧、创新策划方法、创新发行手段。

## (二) 设置数字转型组织架构

报社专门成立了数字化转型领导小组,社长、总编辑路敦亮亲自担任组长,下设数字转型工作办公室,任命专人负责,全面负责协调管理报社数字转型升级工作。

相继组建了多媒体新闻中心和新媒体办公室、新媒体平台等部门,先后负责开发了网站、APP 等数字产品,并把 QQ、微博、微信、移动客户端等新媒体元素融入到报纸,加快报网深度融合速度,加大数字化项目开发力度。

## (三) 明确数字转型产品种类

最近几年,报社在数字出版转型升级方面进行了大量的创新性探索,加大数字化项目开发力度,先后发展建设了户外电子阅报栏、海兰江网(朝鲜文)、“掌上延边”移动

客户端、长白山珍品网电子商务平台等新媒体项目，促进传统媒体与新媒体互动，形成了复合式、立体化的传播矩阵。

### 1. 延边新闻网：创办地方特色新闻网站

延边新闻网（<http://www.ybnews.cn>）创建于2005年12月，并于2007年7月正式开通，是延边州唯一一家获得国家新闻出版总署批准的互联网出版机构，是吉林省重点新闻网站，2012年获批“国家一类新闻网站”。

延边新闻网从成立时起就注册延边好运传媒有限公司，推行公司化管理，实行市场化运营，自负盈亏。经过7年多的发展，目前成为拥有30人团队，年赢利200万元左右的地方特色网站。

延边新闻网以“新闻立网、活动兴网、品牌塑网、产业强网”为宗旨，走地方性、个性化、特色化道路，合报网联动、技术领先、运行安全等综合优势，已成为延边地区最大、最有影响的区域性综合门户网站之一。

（1）新闻立网——区域新闻的领跑者。网站依托《延边晨报》的新闻资源优势，始终坚持突出新闻性，坚持正确的舆论导向，力争为公众提供一个足不出户便知延边事、天下事的新闻信息平台，成为区域新闻的领跑者。

（2）活动兴网——线下活动的先驱者。线上新闻吸引网友，线下活动黏合大众。延边新闻网立足吸引城市人群，开展大量创新性线下活动，堪称延边网站此类举动的先驱者。

（3）品牌塑网——特色品牌的打造者。网站发展的7年，也是品牌塑造和形成的7年。无论是新闻、活动、频道、栏目、视频等载体，都是为打造延边新闻网这一门户网站品牌，拓展网站的知名度和影响力。

（4）产业强网——文化产业的实践者。打造特色鲜明的文化产业链条，是网站的发展方向。为此，网站积极开展演艺、会展、培训等活动，实现网站多元化合作发展的经营模式。

### 2. 手机报：早间首道文化营养大餐

手机报是延边晨报社探索新媒体发展模式、服务精神文明建设、服务广大读者的又一实践。

延边晨报手机报突出新闻性、服务性、趣味性，内容涵盖晨报头条、州内要闻、社会万象、文体播报、朝闻天下、彩票开奖、便民资讯、股市播报、笑话集锦、生活百科、折扣信息、有奖猜谜等板块。每日7时30分以彩信方式送达至用户手机中，成为每位订户均可享受早间第一道文化营养大餐。

延边晨报手机报依托丰富媒体资源，突出本地新闻、贴近读者生活，已成为一份可读性大、实用性强、参与性高的彩信电子报纸。

### 3. 海兰江网：打造中国最大朝鲜文新闻门户网站

海兰江网是延边唯一的国家一级新闻网站——延边晨报社延边新闻网（[www.ybnews.cn](http://www.ybnews.cn)）的朝鲜语版，2013年8月1日开始内部试运行，9月2日正式启动。

海兰江网新闻追求权威性，传达世界性新闻，坚持正确的言论方向，把重点放在深

层报道和人物采访，传导新的政策法规，把中国新闻和经济文化打造成品牌网页。

海兰江网的重要任务是构筑多样平台。海兰江网利用技术力量雄厚、新闻量大、原创内容多、访问快捷安全的特点，发挥报网联动、技术领先、运行安全的优势，建设成全国最大、最有影响力的中国朝鲜文综合性门户网站，要以权威的宣传平台，展示强大的功能应用、提供可靠的信息服务，打造出全国最大的朝鲜文新闻网门户网站。

#### 4. 电子阅报栏：构建户外传播服务平台

延边晨报社于 2012 年开始在延吉市部分小区内陆续设立了 15 处公共文化服务电子阅报栏，已经成为展示城市形象的新窗口，展示精神文明的新阵地。

公共文化服务电子阅报栏是将电子显示屏、滚动灯箱、各类信息传输装置和各种安全保障设施组成的一个整体，还将成为精神文明建设的舆论阵地、刊播民生信息的重要窗口。有利于进一步拓宽宣传思想领域阵地，打造户外传播服务平台，扩大党和政府舆论宣传的覆盖面和影响力。

电子阅报栏成为精神文明建设的舆论阵地。公共文化服务电子阅报栏立足传播社会主义核心价值观理念，宣传“道德建设模范”、“文明延边人”的主旋律，倡导和树立文明建设新风尚。

电子阅报栏是刊播民生信息的重要窗口。由微型计算机控制的电子阅报栏具有点对点单发、群发 LED 显示信息等功能，上至路线方针、政策文件，下至服务资讯、民生信息等都可以滚动播放，方便广大群众及时了解并掌握各种信息。

未来，报社将加大投入，在延边州多个地区推广建设公共文化服务电子阅报栏。

#### 5. 长白山珍品网：本地特产销售的电商平台

长白山珍品网（www.cbszp.com）是延边晨报社开发的电子商务平台，于 2013 年年末开通。该网致力于打造一个将本地特别是长白山土特产品推向全国的电子商务平台，并进行本地化产品发布、本地生产企业推广及产品销售，搭建企业与企业，企业与客户之间沟通联系的桥梁。

采用 B2C 模式和 O2O 模式运营，实施订单式销售。除与阿里巴巴、淘宝、京东等知名电子商务网站开展线上合作外，还与延边当地最大的森工企业、商业银行合作，并与全国最具影响力的 50 家媒体联动经营，采取先线上选择，再到当地实体店体验的方式，通过媒体合作，在全国形成资源推广、资源共享、互利共赢。与机场、航空公司合作，打造一个覆盖全国的物流配送网络。

长白山珍品网目前已进入试运营阶段，上线长白山人参系列，梅花鹿系列，长白山雪蛤系列，山珍系列，蜂产品、生物成品系列，中药材系列，实木制品系列，以及奇石系列八大类 100 余种商品，截至目前销售总额 600 余万元，获利 100 余万元。

#### 6. “掌上延边”移动客户端 APP

“掌上延边”由州委宣传部主管，州人民政府新闻办公室、州互联网信息中心主办，延边晨报社承办并开发建设运行。

“掌上延边”APP 分为 iPhone 版与 Android 版，两类手机用户均可免费下载安装使

用。“掌上延边”移动客户端 APP 分为“掌上新闻”、“掌上政务大厅”、“掌上资讯”和“掌上便民”四大板块。使用独创模拟真实阅读体验技术，可随时浏览《延边晨报》电子版和延边新闻网的信息，随时发布、推送重要新闻与信息，具有查询、咨询、留言、预定等功能，以及学习资料与信息分类的云服务和智能管理功能等。

目前，掌上延边已成为延边地区掌上移动门户，受到广大市民的欢迎。

### 三、转型亮点

作为边疆少数民族地区的都市媒体，延边晨报社在数字转型升级过程中面临着思想、理念、资金、执行等种种困难，但是我们没有坐以待毙，我们一直努力向前。

成为“全国数字出版转型示范单位”，更是上级主管部门给予我们的一种莫大肯定，让我们增强了发展的信心和力量。在今后的发展中，我们将坚定不移地走好数字转型之路，顺应时代发展需要，落实总局转型要求，做到传统媒体稳中求进，新兴媒体加速推进，并全力促进传统媒体和新兴媒体的融合发展，成为民族地区都市媒体转型融合的试验者、探索者和成功者。

延边晨报社要充分发挥体制机制灵活的优势，不惧艰难，敢于担当，人人尽责，紧跟转变，不为失败找借口，只为成功想办法，只有这样，才能在新的发展周期中立于不败之地。报社对转型有了更加深入全盘的考虑和阶段性的推进步骤，要采取更为市场化的推动内部转型的做法，以新融旧、共生发展、复合发展，作出新的动作，提出新的模式，不断形成新的阶段性成果。

## 搭建医疗咨询全覆盖O2O平台 ——家庭医生报数字化出版转型之路

**经验概述：**通过将传统报纸内容变成数字化内容、建立视频直播间等加工和运营手段，对数字化内容进行深层次利用，为用户提供更优质的服务。

**行为阐释：**按照“三步走”战略，通过落实引导家庭医生报走出去、打造天天健康手机报、建设健康科普电子读物平台、发展健康科普教育动漫项目等，逐渐实现医疗咨询全覆盖，从而实现群众满意、企业效益提升、社会影响力增强的三方面价值。

**转型亮点：**坚持经济效益与社会效益并重，推动新媒体基地发展项目，做大做强报纸文化产业、传播中华传统中医药文化。通过实现医学科普知识多媒体、立体化的宣传普及功能，以促进整个产业的健康和谐发展。

**专家组点评：**以建立移动终端资讯和诊断系统为标志，对已经有的数字化内容进行深层次利用，并且通过软硬件系统为报纸订阅用户和其他互联网用户提供服务，可以视为一种O2O运作模式，顺应了当下“互联网+”潮流，需要较强的技术能力。《家庭医生报》作为一个垂直行业报纸，它的思路可供其他行业报纸借鉴，如果成功，将具有较强的示范作用。

### 一、经验概述

家庭医生报是一份面向海内外公开发行的健康科普报，创刊以来，始终坚持正确的舆论导向，坚持正确的文化导向，坚持正面的医学科普宣传，突出“全科家庭医生”的个性和特色，报纸在全国读者中具有较高的品牌影响力；发行范围遍及全国2200多个县及海外多个国家和我国港澳台地区，2013年被评选为国家新闻出版广电总局首批“全国数字出版转型示范单位”及“百强报刊”等诸多荣誉，是江西报业走向全国的一张文化名片。

家庭医生报在报刊数字化方面的战略定位是：巩固第一代，发展第二代，为第三代做准备。

**第一代：**以报纸数字化为标志，把传统报纸内容变成数字化内容，包括文字、图片、视频，并且在互联网上建立站点进行发布；

**第二代：**以建立视频直播间为标志，对数字化内容进行加工和运营，并且力争和第三代互联网（传统互联网+电视+移动终端）进行融合，通过更广泛的通道（包括公共医疗机构的显示终端）把更丰富的内容推送给读者；



第三代：以建立移动终端资讯和诊断系统为标志，对已经有的数字化内容进行深层次利用，并且通过软硬件系统为报纸订阅用户和其他互联网用户提供服务。

目前，家庭医生报在报刊数字化方面的组织构架按照独立核算和运营、适当引入第三方优质人力资源进行整合的方式进行构建；资源配置以实用和超前规划为原则，除了满足目前的需求外，还必须为下一个战略规划做准备。

家庭医生报在报刊数字化的前景规划按照上述三个战略阶段进行，力争成为在同类型报刊出版单位数字化转型的典型应用；在这三个战略阶段实施过程中，推广价值会逐步实现医疗咨询对群众的全覆盖，对人民群众的身体健康和报刊的出版发行产生重大而深远的影响，从而实现群众满意、企业效益提升、社会影响力增强的三方面价值。

## 二、行为阐释

家庭医生报数字化出版具体体现在两大块，一为新媒体发展，二为数字化网络发展。

### （一）新媒体发展

2011年3月，国务院颁布的《国民经济和社会发展的第十二个五年规划纲要》中，首次把发展文化产业列为一项重要内容。这一切都充分说明，文化产业在社会生活和国民经济中的地位得到进一步提升。为贯彻落实科学发展观，贯彻执行《国家文化产业振兴规划》与《国民经济和社会发展的第十二个五年规划纲要》，家庭医生报传媒公司积极响应中共中央关于繁荣文化事业、发展文化产业的号召，推动江西新闻传媒事业及南昌文化产业的发展，我们充分发挥家庭医生报的品牌优势，向国家新闻出版总署申请并建设了“家庭医生报新媒体基地发展项目”，该平台的推进将加快江西文化产业事业的发展，为促进社会主义和谐，做好民生健康服务，为读者提供多元化健康服务平台，为中华民族的健康提供强有力的堡垒阵地。

家庭医生报新媒体基地发展项目是家庭医生报贯彻落实科学发展观，贯彻执行《国家文化产业振兴规划》与《国民经济和社会发展的第十二个五年规划纲要》的重要举措，是家庭医生报品牌战略十年规划迈出的第一步，该项目一定会坚持正确的导向，尊重文化的规律，尊重市场的规律，坚持经济效益与社会效益并重，推动家庭医生报新媒体基地发展项目，做大做强报纸文化产业，传播中华传统中医药文化，实现医学科普知识多媒体、立体化的宣传普及功能，促进整个文化产业健康和谐发展。家庭医生报新媒体基地发展项目主要包括家庭医生报走出去、天天健康手机报、健康科普电子读物平台、健康科普教育动漫4个子项目。

#### 1. 家庭医生报走出去

走出去工作对于健康科普报刊来说，有着特殊的社会意义。文化产品和服务能否“走出去”，“走出去”之后能否发挥应有的作用，成为我国综合国力建设中一个不可或缺的

重要方面。因此，为贯彻落实科学发展观，促进中国中医药文化及向海内外华人宣传富有中华民族特色的保健知识与健康文化，家庭医生报应有走出去的项目，这对新时期办报有着重要的战略意义。

## 2. 天天健康手机报

与传统卫生报刊相比，健康手机报最大的优势是能迅速、快捷地传播最新的健康动态、卫生信息、医技进展；并能在最短的时间实现交流互动；健康手机报依托家庭医生报优良的健康资源优势，有利于在第一时间开通手机健康报业务，通过彩信、手机 WAP 网、手机电子报等多种订阅形式填补本报在手机终端业务的一个空白。随着 3G 的推广和 4G 的到来，手机应用将成为大众不可或缺的新型媒体方式，我们可利用此发展契机开发手机终端软件，提供相应增值服务，让手机读者除可在手机上看到本报的报纸内容外，还可享受到比计算机终端更为方便、快捷的信息查询、寻医问药（功能等同计算机终端）等功能。

## 3. 建立健康科普电子读物平台

通过报纸已经拥有的全国三甲医院理事单位，与全国各大医院合作，并与一些出版社、报刊、杂志、媒体等机构合作，建立全国最大、最全的健康类电子科普读物平台，使广大读者可以通过本报新媒体电子读物平台，尽享新媒体快捷、准确、周到的健康服务；家庭医生报健康科普电子读物平台具有多媒体、容量大、使用方便（提供关键词检索，帮助快速找到你需要的健康科普信息）、节约资源（出版环节少，无须印刷、仓储、运输，尤其是不用纸张，保护了地球有限森林资源）、传播快（科普读物平台更新非常快，可以随时从网上下载）等优势。

## 4. 发展健康科普教育动漫项目

对于健康科普教育工作者来说，如何充分利用资源优势，在健康科普教育的道路上更好地为社会、为人民群众服务是摆在我们面前的一个课题。经过长期的研究与调查，由于动漫具有效果逼真、图像细腻、无限放大等诸多优点，我们认为利用动漫的表现特点，能够直观地将医学科普知识和保健养生知识用动漫的形式表现出来，在传播健康保健知识，提高国民的身体素质等方面都有着非常重要的意义。尤其是在普及幼儿医学科普教育、中小学医学科普教育，乃至医学院校的一些专业的医学知识讲授等方面，健康科普动漫往往都能取得事半功倍的作用，实现社会效益与经济效益相结合，真正做到寓教于乐，使人们懂得预防疾病的重要性。

2012 年，该项目获得了中央文化产业专项资金 800 万元，目前各项工作正在稳步实施中。

# （二）数字化网络发展

## 1. 家庭医生网

家庭医生网是本报第一个数字化出版转型的项目，网站前身为中国 51 健康网、家庭好医生网，为了网站更好地市场化运营及发展，2012 年 8 月 18 日由南昌日报、家庭医

生报、妆点网三家媒体合资成立了“家庭医生网”，将其打造成以传播正确的健康知识、提供专业的寻医问药服务为宗旨的健康门户网站，并在2013年2月25日重新改版上线。

改版上线的家庭医生网以信息更加专业、内容更加丰富，设计更加新颖、版式更加多样，功能更加强大、服务更加贴心等鲜明特色，受到广大网友的热捧，从2013年2月底新网站上线以来，网站的独立访客（UV）和网页访问量（PV）均实现了网站历史上的跨越式发展，网站流量（PV）在5月份达到100万/天，独立访客（UV）10万/天，现网站在全球排名上升至2万多名，国内健康类网站排名第21位，从而成为全国健康类门户网站的一匹黑马。

家庭医生网的团队中不仅有资深专业的健康媒体从业人员，还有一批走在网络媒体行业前沿的管理、运营及技术人才，充分利用了家庭医生报近30年的品牌影响力、相关医疗资源优势及庞大的文章数据库资源为读者提供全面的健康资讯、保健知识，同时聘请全国知名三甲医院中优秀医生加盟网站，组成了一支提供专业、优质、高效服务的专家顾问团队，为在“邵大夫知道”平台中提问的广大网友打造寻医问药、健康咨询等服务平台，网友足不出户，便可得到全面、周到、细致、贴心的健康服务，让它成为您身边的健康顾问，家庭的保健医生。2014年，我们还尝试打造了一个集中医问诊、名老中医在线的APP平台。

## 2. 家庭医生报数字发行项目

党的十八大报告指出，建设社会主义文化强国，关键是增强全民族文化创造活力，可见，文化建设的重要性日益提高。数字出版体现了科技与文化的融合，已经成为传播先进思想文化的重要手段。为贯彻落实十八大精神，更好地服务读者，更好地追求社会效益与经济效益的统一，我报经反复论证与调研，在新媒体项目中增加了一个数字发行项目，以求新媒体发展项目更好地落地与实施，丰富家庭医生报新媒体发展项目具体内容。

家庭医生报数字发行项目分为两部分，一是正式启动全国网上订阅系统，此举能更好地方便读者订报或者方便亲朋好友之间赠报、赠健康，送关心与祝福，再不需要去邮政所订阅报刊，足不出户就可以把报纸送到任何一个地段；二是启动数字化订报健康卡项目，江西读者只要拥有一张小小的健康卡，就能享有网上订阅全年家庭医生报、享有预约挂号一站式服务，简化流程，进一步提高报纸的服务功能，更好地为读者健康服务，实现报网互动功能。

我们目前已在江西推出“健康一卡通”的数字发行模式，“健康一卡通”以卡为载体，将用户的数据记录到了报社的数据库中，可进一步为用户进行全方位、精准化的健康服务，并能与网站用户实现共通，实现互动功能。相信新数字发行模式的推出将会逐步带动整个江西地区的报纸发行量，然后以点带面，逐步向全国推出。

## 3. 家庭医生医药馆

美国经济学家保罗·皮尔泽的《财富第五波》提出，继蒸汽机引发“机械化时代”以及后来的“电气化时代”、“计算机时代”和最近的第四波“信息网络时代”之后，已经

来到“健康保健时代”，而健康产业也将成为继 IT 产业之后的全球“财富第五波”。随着我国居民收入水平不断提高，消费结构升级步伐不断加快，人们对生活质量的要求日益提高，健康产业将显示广阔的前景。

每年的 11 月 11 日，俗称“光棍节”，近几年来已逐渐演变成了中国的电商日，2013 年，淘宝网当天营业额超过 350 亿元，超日均社会零售总额一半（2013 年 10 月，我国日均的社会消费品零售额为 693 亿元）。从中可以看出，网络购物方式对传统购买习惯的颠覆性改变。

2014 年，我们已推出家庭医生报新媒体电子商务项目“家庭医生医药馆”，家庭医生医药馆电子商务项目是网站未来发展的重点，目前已经申报“江西省重大战略性新兴产业项目”，争取政府资金的支持。同时积极地同医药连锁企业开展合作，目前已和数家医药连锁有限公司签订合作协议，项目系统开发已经基本完成，正在进行测试。

家庭医药馆的运营方式会采取类似天猫的模式，同时还会加强与家庭医生报等传统媒体的互动，更好地为广大群众服务。我们将努力把“家庭医生医药馆”打造成集非处方药品、保健用品、营养食品、医疗器械、休闲健身等一系列产品为一身的专业性健康类电子商务平台。

#### 4. 家庭医生云健康服务平台

2014 年，“家庭医生云健康服务平台项目”已向国家新闻出版广电总局提交申请，并于 7 月份得到了国家新闻出版广电总局的批复，目前该项目已成功入库国家新闻出版改革发展项目库。

当前，我国政府正将国民健康提高到国家战略的高度，对健康产业的发展提供了前所未有的支持，特别是“十八”大报告提出“坚持为人民健康服务的方向，以预防为主，把着眼点放在健康上，完善国民健康政策”，我们相信，健康产业在国家政策的支持下，无论是传统的健康行业，还是以数字化出版的健康行业将迎来发展的黄金时期。

## 实现媒体服务的分众化、互动化

### ——齐鲁晚报数字化转型之路

**经验概述：**提升报纸母体的影响力，实施即时、分层、高效、互动传播策略，形成多介质、多平台、多形式、全覆盖的立体传播新格局。

**行为阐释：**通过机构重置、流程再造，搭建新闻“编辑岛”，对壹点客户端，提出“分秒呈现新闻”的口号以增强用户的黏性。独家新闻、深度策划等则严格禁止在网络上抢发，倒逼报纸呈现独特新闻。将微博、微信、APP等整合进营销体系，同时多项举措加强版权保护。

**转型亮点：**打通发稿渠道把新闻资源用到极致，同时变“静态管理”为“动态管理”，“实时追踪”记者状态。通过分析读者反馈的数据，致力于采写“定制新闻”。

**专家组点评：**报为核心、全媒矩阵、音视拓展、版权维护。

齐鲁晚报作为区域性大报，立足自身优势，以提升报纸影响力为核心，数字化推动媒体转型升级。由报系六张报纸，拓展到延伸媒体的齐鲁晚报网、齐鲁壹点APP，再到次媒体的有线电视，官方微博、微信，初步形成比较完备的全媒体矩阵。围绕提升影响力，实施即时、分层、高效、互动传播策略，形成多介质、多平台、多形式、全覆盖的立体传播新格局。

齐鲁晚报扎根齐鲁大地，社区版、行业版内容深入到社会生活的方方面面。齐鲁壹点APP致力于提供最快的本土资讯、最便捷的生活服务。整合音视频资源，联合山东广电网络开设有线电视栏目。齐鲁晚报的官方微博拥有200多万粉丝，官方微信粉丝量快速提升。

以全媒体调度中心为平台，通过机构重置、流程再造，搭建新闻“编辑岛”，对新闻生产实现一次采集、多种产品、分层发布。专注于内容产品的创造与创新，不断丰富产品种类。将微博、微信、APP等整合进营销体系，坚持让线上为线下提供增值服务，形成、壮大产业能力。以读者到受众、到用户的观念转变为引导，实现媒体服务的分众化、互动化。

齐鲁晚报建立专门的版权维护机构，制定维权流程，在官网上对所有原创内容都自动添加版权声明。加强版权为保障，维护数字出版的正常秩序。

如今席卷全球的信息化浪潮，实际上是承接农业革命、工业革命之后的第三次人类社会大变革，整个社会生态都在因之发生剧烈变化。作为传统媒体，我们必须顺应大势、把握大势，主动而为，既不能固步自封、抱残守缺，又不能盲目跟风转舵，丢弃阵地。

齐鲁晚报立足自身优势，以提升报纸影响力为核心，推动转型升级。

## 一、以提升报纸影响力为核心，打造全媒体矩阵

报业经营，核心是影响力的营造与营销。传统媒体转型升级，首先是影响力平台的拓展，像齐鲁晚报，由原先作为主媒体的报系旗下六张报纸，拓展到延伸媒体的齐鲁晚报网、齐鲁壹点 APP，再到次媒体的有线电视，官方微博、微信。其次是影响对象的扩大，从读者拓展为受众，像齐鲁晚报有 500 多万读者，300 多万网站日均浏览人群，200 多万微博粉丝，10 多万微信粉丝，100 多万 APP 用户，这些都在齐鲁晚报影响力覆盖范围内，自然也是齐鲁晚报的服务对象。还有就是内容的升级，更加追求快速、深度及本地化，同时由单纯的纸质版向多介质数字化转变，如音视频等。说到底，传统媒体的转型，其实就是新的传播时代提升影响力实践化、载体化、受众化、产业化的过程，在这个过程中，内容提升是关键，形成产业是难点。

齐鲁报系目前已经初步形成比较完备的全媒体矩阵（如图 1 所示），根据各自平台的特点和优势，紧紧围绕提升报纸影响力这个核心，实施即时、分层、高效、互动传播策略，形成多介质、多平台、多形式、全覆盖的立体传播新格局。其中，齐鲁晚报已经深深扎根齐鲁大地，社区版、行业版在地方和总部也如雨后天春笋般生发出来，根系发达，养分充足，枝叶繁茂，报纸内容深入到了社会生活的方方面面。2014 年 4 月，齐鲁壹点 APP 上线，成为齐鲁晚报全媒体矩阵中新的一员。齐鲁壹点是一款定位于本土资讯和生活应用的客户端，致力于提供最快的本土资讯、最便捷的生活服务和最独到的价值判断。上线一个月，用户量以较快的速度增长，黏性逐步增强。齐鲁壹点与齐鲁晚报网都属于具有自主平台的新媒体平台，与晚报联合山东广电网络开设的有线电视栏目一道，是报纸延伸的重要阵地。齐鲁晚报的官方微博目前拥有 200 多万粉丝，官方微信粉丝量也已接近 11 万人。但这两个渠道是基于别人的平台建立起来的，具有较大的不确定性，同时我们不具有完全的自主性。官方微信有群发次数和条数限制，这让即时传播，如新闻的及时更新和重大突发事件的直播成为短板。

齐鲁晚报在打造立体传播格局的同时，始终坚持所有传播都围绕提升报纸母体的影响力展开，要让线上为主媒体服务，为提升舆论影响力、控制力服务，其目的是稳固报纸母体，而不是损害。如果将齐鲁晚报比作航空母舰，有线电视、齐鲁晚报网和齐鲁壹点 APP 是护卫舰，官方微博、微信则是战斗机。有效战斗力的形成，需要几个平台协同作战。在这个战斗群中，齐鲁晚报是核心，是能量总供给平台，如果没有了这个平台，无论是护卫舰还是战斗机都会成为无源之水。而在延伸媒体和次媒体的拱卫下，齐鲁晚报的影响力也大大提升。

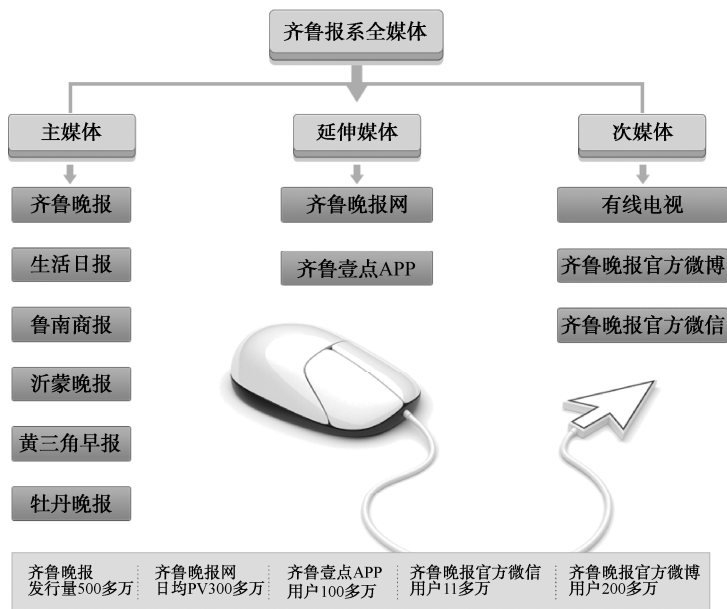


图1 齐鲁报系全媒体矩阵

## 二、以强化内容为根本，发挥内容生产的优势，让报道立起来、动起来、快起来

对于新闻媒体来说，内容永远是根本，是决定生存与发展的关键所在。齐鲁晚报在推进数字化转型的过程中，始终将自己定位为内容产品生产者，专注于内容产品的创造与创新。

首先，几个新媒体渠道的融合，让报纸抢首发成为可能。时效是新闻价值最重要的要素之一。“首发权”是媒体综合实力的重要象征。齐鲁晚报规定，对在山东发生的重大公共新闻必须“抢发”，目标是“山东首发”。对部分全国性公共新闻，齐鲁晚报全媒体也力争“首发”。事实证明，齐鲁晚报完全可以在这类信息的发布中跑赢网络，因为齐鲁晚报有覆盖全省的庞大采访队伍，有累积数十年、网络无可比拟的本土资源。例如，2014年9月18日，济南市物价局举行发布会宣布出租车的起租价调价。记者在发布会现场迅速编发快讯，齐鲁晚报网、官方微博、壹点APP在第一时间发布这一重要民生公共新闻，取得首发的优势；9月26日，齐鲁晚报记者从济南市园林局发布会现场发回快讯：十一当天济南大明湖、千佛山、动物园、植物园景区免费。许多济南当地的读者第一时间从齐鲁晚报的全媒体渠道获得信息；9月23日上午9点，烟台站记者在抓捕现场发回警方控制300多名传销人员的图文快讯；9月28日上午，记者发来“对于国庆期间在景区周边的违法停车行为，济南交警将给予记三分，罚款200元处罚”的一句话快讯。目前，这样的首发几乎天天都有，逐步在读者中形成了齐鲁晚报“省内最快媒体”的口碑，对

壹点客户端，我们也提出了“分秒呈现新闻”的口号，每天推送的“最快新闻”大大增强了用户的黏性。

齐鲁晚报在抢发公共新闻时，特别注意保护报纸母体，独家新闻、深度策划等是严格禁止在网络上抢发的。我们采用的是一次采访、多次发布，倒逼报纸呈现独特新闻。例如，在新媒体上发布的首发新闻均以简讯的形式出现，只发送简单的信息。在完成公共新闻抢发任务后，立即调度记者采写适合报纸的独特报道，就这一新闻的背景、影响、走向等进行深度挖掘和分析，最大限度地向报纸读者提供独特的判断，展现报纸的立场和观点。这样就形成了一次采访、多次发布、分层呈现的立体报道格局。例如，2014年8月26日，齐鲁晚报记者在拿到警方通稿后迅速编发“22岁女大学生被52岁男子囚禁强奸，警方两小时破案”的快讯。之后，后方新闻调度小组迅速调度记者展开调查，采访相关当事人，调查案发现场，探寻事件背后的深层原因，在次日和之后几天的报纸上推出了《正规车辆难等，为黑车提供土壤》、《甄别司机的责任不能只交给乘客》、《治黑车还要治本》、《女生的安全离不开大环境的改善》等稿件，同时联系有关部门开展打击黑车行动，取得了良好的社会效果。为提升报纸新闻的不可替代性，齐鲁晚报规定，已经在新媒体平台上发布的稿件，不得在报纸上原样重复出现，这样就倒逼记者必须考虑如何进一步采写适合报纸刊发的具有独特性和不可替代性的报道，从而倒逼报纸内容转型升级。

在提升内容质量的同时，齐鲁晚报不断丰富产品种类，特别是网络音视频。利用所属大众报业集团是山东广电集团第一大股东的优势，齐鲁晚报借力影视平台，整合视频资源，为此专门成立齐鲁影业视频制作中心，集中了京鲁两地众多知名策划、编导、导演、摄影等专业人才，迄今已经拍摄制作了几十部微电影、电影、电视剧、纪录片；在卫视频道开设了娱乐、体育、旅游、电竞、微电影等电视栏目。齐鲁影业还与好莱坞合作电影拍摄及进行电视节目的制作，并与好莱坞国际影城深度合作，借鉴其经验加快山东影视产业的发展。

### 三、以全媒体调度中心为平台，通过机构重置、流程再造，搭建新闻“编辑岛”

为更好地促进数字化转型，2014年8月26日，齐鲁晚报成立了新闻指挥调度小组。新闻调度小组在编委会的领导下开展工作，由一名编委任组长，负责全媒体新闻调度工作。成立新闻指挥调度小组的目的是改变现有的新闻生产模式，对现有流程进行全媒体化再造，从源头开始，对新闻产品的生产进行把控，实现一次采集、多种产品、分层发布。指挥调度小组就是齐鲁晚报新闻生产的神经中枢，是新闻作战指挥部和新闻生产的“中央厨房”，如图2所示。





图2 齐鲁晚报全媒体调度中心

为搭建高效运转的新闻指挥中心，齐鲁晚报利用新办公大楼搬迁的契机，在核心楼层建立“编辑岛”，设立由12块液晶屏组成的全媒体大屏，分别显示电视新闻监控、齐鲁晚报网、壹点APP、官方微博、官方微信、内部OA办公系统、呼叫中心线索系统等平台，各路信息在同一大屏上滚动显示，一目了然。新闻调度小组运行两个月来，已经取得较好的效果。在传统的采编流程下，经常出现记者即使掌握了线索，或认为“事太小”而不愿意去采，或担心“采了也发不了”干脆不去了，长此以往惰性出来了，新闻敏感衰弱了，现场意识也就消失了。新闻调度小组成立后，要求所有记者都要在“全媒体联络群”里随时报题，调度小组与记者共同对线索进行判断，并就采访情况进行及时沟通，随时调整思路，记者有了主心骨，顾虑打消了，主动性上来了，也就动起来了、快起来了。同时，调度小组是一个新闻策划中心，全部成员在“编辑岛”的大屏幕前集中办公，这样有线索大家随时讨论，有策划大家相互补充，有想法大家随时分享，许多好点子就是这样“碰”出来的。这种流程设置打通发稿渠道，进行分层传播的不同产品在同一个体系下完成，把新闻资源用到极致；同时变“静态管理”为“动态管理”，记者派出后随即进入“实时追踪”状态，随时联系，随时调整，直至最终形成合格的新闻产品。

#### 四、以线上为线下提供增值服务为前提，积极探索形成、壮大产业能力的方式

检验传统媒体数字化转型的成败，是否形成、壮大产业能力是一个重要标准，形不成产业能力，转型也就行之不远。齐鲁晚报将微博、微信、APP等整合进营销体系，坚持让线上为线下提供增值服务。例如，齐鲁晚报房产中心2014年6月推出了由报纸、网站和晚报微博、微信共同参与，并且线上宣传与线下活动相结合的“买房，晚报帮您出首付”大型主题策划。购房者通过齐鲁晚报官方微信平台报名参加团购并获取抽奖资格。

最终，共有 40 余家楼盘、3 000 多名购房者参与活动，同时成为齐鲁楼市购房俱乐部会员。通过该策划，晚报获得 700 多万元的创收。齐鲁晚报“码帮商城”采用双向互动模式，在报纸上开设专版作为吸纳收集读者信息的“前台端口”，扫描二维码进入微信“码帮商城”，实现把线下的读者资源转化成线上用户，进而利用微信后台的各项强大功能和正在研发中的大数据分析软件，构筑齐鲁晚报会员信息体系，不断增强读者黏度，为下一步实施精准营销、吸引客户回流谋篇布局，如图 3 所示。



图 3 齐鲁晚报“码帮商城”

在整合营销体系的同时,齐鲁晚报积极探索数字化转型形成、壮大产业能力的方式。自2014年4月开始,齐鲁晚报公交WiFi项目正式启动,凡是有公交的地方都有齐鲁晚报APP——壹点。齐鲁晚报免费WiFi项目,是以公交车辆为核心,以医院为辅助,以服务本地市民为目标的新媒体商业项目。它借助齐鲁晚报的传媒链条,向上整合本地各领域的商业和服务资源,向下聚合本地居民消费者,不仅做到了线上、线下商业链条的打通,还达成了商户与客户之间的信息对称、透明,从而最大程度上实现有效的影响集中度,通过聚集人流形成价值流。目前,“齐鲁壹点”APP用户量已经近10万,随着公交WiFi和医院WiFi的大规模铺开,争取2014年年底突破100万用户。

## 五、以读者到受众的观念转变为引导,实现服务的分众化、互动化

随着人们个性化需求越来越多,齐鲁晚报在提升共性新闻产品质量的同时,有意识地加强个性化新闻生产。而新媒体的即时互动功能,让我们可以随时了解读者的想法和需求,打破了报纸单向传播的局限。读者可以在稿件后面跟评,或者在相关平台上随时提出办报建议,甚至参与到办报环节。通过这些即时沟通,随时了解用户的需求,从而为采写较为精准的“定制新闻”提供了可能。齐鲁晚报在新媒体平台上推出了《纸上见》栏目,每晚10点半后,将报纸的重点策划进行有限度的“剧透”,将网络用户引流到报纸上,取得了初步效果。2014年9月,进行新一轮改版后,齐鲁晚报在重要版位增设了“互动”版,进一步打通了主媒体、延伸媒体和次媒体之间的信息流动,使几个平台相互联通,互相促进。壹点客户端里有一个“情报站”,用户在情报站随时上传文字图片,保持了较高的活跃度。这些“情报”既有对报纸稿件的评价,也有对办报的建议,还有用户在日常生活中的点滴见闻和感悟,一些用户甚至已经参与到办报环节。客户端运营人员在“情报站”内不断与用户互动,解疑答惑,获取用户的真实想法和需求,并反馈给报纸。

同时,新媒体的便利性为开展活动提供了很好的平台,也让报纸尝到了与读者即时互动的甜头。2014年9月6日至8日中秋节期间,齐鲁晚报发起了“百名记者与读者直播中秋”策划,齐鲁晚报网、齐鲁壹点APP、官方微博微信即时播报,齐鲁晚报整合提升刊发,引起良好社会反响。这项策划创新互动、传播方式,将节日报道、形式创新与报纸优势结合起来,是齐鲁晚报推动数字化转型的一次有益尝试。2014年国庆节和重阳节期间,齐鲁晚报各渠道又联合推出了“直播国庆·七天朋友圈”、“我与爸妈合张影”两大策划,众多读者网友的参与,也为报纸提供了很好的报道素材。

## 六、以加强版权为保障,维护数字出版的正常秩序

内容是报纸核心资源,版权保护是重中之重。近年来,传统媒体原创新闻内容遭互联网侵权现象严重,像齐鲁晚报每天加工生产数百篇原创新闻稿件,以及全媒体矩阵发

布的数十篇即时报道，为此投入了人力、物力和财力的巨大成本，然而这些报道很快被一些网络媒体盗用，成为免费内容，齐鲁晚报不仅得不到任何经济收益，反而影响了报纸销售。

因此，在加强数字化转型的同时，齐鲁晚报采取多项举措加强版权保护。首先，齐鲁晚报在官网上对所有原创内容都自动添加了版权声明，注明“本稿件所含文字、图片和音视频资料，版权均属齐鲁晚报所有，任何媒体网站或个人未经授权不得转载，违者将依法追究责任”的字样；其次，与山东舜翔律师事务所签订了专项协议——《著作权维权专项法律服务合同》，委托该所专门办理维权事宜；同时，还成立专门的版权维护小组，制定了巡查→取证→核查→发律师函→反馈（协商、仲裁或者诉讼）的维权流程。

2014年8月5日，齐鲁晚报在官网头条发布公告《本报与舜翔律师所合作维护版权，私自转载将收传票》。公告发出后，多数网站立即停止了转载齐鲁晚报稿件。一些仍未停止转载的网站在收到律师事务所8月12日发出的律师函后，也停止了侵权行为。目前，齐鲁晚报正由全媒体中心牵头，积极准备对相关侵权网站的取证和起诉工作。另外，由于即时报道的增多，一些商业网站重新认识了齐鲁晚报全媒体的价值，纷纷与齐鲁晚报签订了内容转载协议。

总之，对于包括齐鲁晚报在内的传统媒体来说，数字化转型是必由之路，也是一条没有真正成功模式的路。既然看不清别人，那我们至少认清自己，明确定位何在，优势何在，这样才不至于把数字转型变成邯郸学步。

## 为民众搭建社会生活资讯服务平台

### ——大河报数字化转型战略

**经验概述：**构建了全媒体舆论统一场，不同的媒介形式互补互动，互融互粉，强势覆盖，形成合力，向用户和读者提供及时、全面、立体、丰富的新闻资讯产品。

**行为阐释：**内容上，互融互通，提升传播影响力；经营上，再造平台，立体宣传，提升竞争力。

**转型亮点：**确立了互融互粉的发展转型理念，掌握了符合市场规律的、传统媒体向新兴媒体、全媒体发展的经验和运作方法，使“老采编”和“新媒体”有效贯通。

**专家组点评：**聚合资源、打造品牌、强化互动、整合营销。

大河报作为中原地区发行量最大的都市报，着力“大市场、大读者、大传播、大推广、大平台”融合发展。

大河报、大河报网、手机大河报网、大河报客户端、官方微博、微信公众平台、大河报微视等，构建涵盖多种媒介形式的全媒体矩阵。新媒体发展中较早地确立了互融互粉的理念。全媒体矩阵中不同的媒介形式互补互动，强势覆盖，形成合力，构建社会舆论新的统一场。

再造平台，聚合资源，立体宣传，提升媒体竞争力。借助全媒体采集系统“中央厨房”进行新闻内容二次加工，向用户提供随时、全面、丰富的新闻资讯产品。打造“大河面对面”、“大河帮”等品牌栏目，为民众搭建社会生活资讯服务平台。

转变经营发展模式，将原来的“推销战略”转变成以客户为中心的整合营销战略；放大展会的联动聚合效应，积极尝试跨行业、跨领域的联展；大河财富（中国）论坛基本确立了西部经济论坛的品牌形象；大力拓展“车房联展”、“旅游总评榜”、“金融总评榜”等近百个专刊工作室的营销活动；通过新媒体提高活动的互动参与度。

大河报的转型发展，对省内外传统媒体转型发展起到了较好的示范作用，得到了读者客户及社会各界的好评。

#### 一、经验概述

大河报作为中原地区发行量最大的都市报，拥有巨大的读者群体，享有很高的美誉度。随着互联网新技术的迅猛发展，微博、微信、客户端等新传播形态层出不穷，媒体融合也成为报业未来生存发展的必然选择。在这种媒介业态形势下，大河报按照融合式发展的理念，提出了“大市场、大读者、大传播、大推广、大平台”经营战略，构建了

涵盖多种媒介形式的全媒体矩阵。矩阵的核心是以受众为中心、以内容为主导、以技术为驱动，通过追求多样的媒介形态和传播渠道，用多元化、立体化的内容产品扩大受众覆盖面。

大河报全媒体矩阵包括纸质大河报、大河报网、手机大河报网、大河报客户端、大河报官方微博、大河报微信公众平台、大河报微视等。通过以上媒体平台，大河报采编团队采集到的优质新闻内容，借助全媒体采集系统“中央厨房”进行二次加工，并随时随地向用户和读者提供及时、全面、立体、丰富的新闻资讯产品。全媒体矩阵中不同的媒介形式互补互动，互融互粉，强势覆盖，形成合力，构建了社会舆论新的统一场。

2014年6月，由人民网研究院编制出品、武汉大学互联网科学研究中心采集和统计分析完成的《中国媒体移动传播指数报告》发布。报告对报刊、广电等4类媒体在1~4月份的移动传播平台影响力进行评估。在“报纸移动传播百强榜”中，大河报排名第12位，在都市报中排在第6位，与纸媒一起挺进中国“都市报十强”。

## 二、行为阐释

为了顺应移动互联网的发展趋势，大河报在原数字媒体部基础之上，整合全报社的新媒体业务，成立新媒体中心，中心既负责已有产品的运营、新产品的开发，又承担探索纸媒创办新媒体新思路、新模式的重任。2011年，为快速抢占互联网舆论制高点，大河报与河南联通联合推出“大河·沃3G生活门户”，填补了河南本土移动互联网的空白（后升级为大河报网），迈出了大河报全媒体发展的第一步。之后，手机大河报网、大河报官博、大河报客户端、大河报官微等新媒体平台相继推出，不断覆盖新的传播形态，为读者提供“更贴近的阅读”和“更快速的服务”。

### （一）内容：互融互通 提升传播影响力

#### 1. 通过新媒体征集新闻线索

自媒体时代颠覆了我们固有的对于媒介以及传媒人的认识，颠覆了传统的传播者和接收者认知的系统概念、理论，颠覆了记者的权威性、神秘感甚至使命价值，它使每一个人只要愿意都可以不再被动地成为信息的接收者，而是可以随时随地、随心所欲地按动键盘，成为信息的发布者。任何较大突发事件的现场目击者、当事人、关系人都可以发布信息，这一点，不管多么强大、拥有多少记者的传统媒体都无法实现；自媒体的信息发布能够实现所有传统媒体无法实现的及时，与事件发展的同步传播也是世界上最大的通信社和电视网都难以做到的；自媒体的微博参与者可以协力搜索，可以拼接、补充信息，这也是任何传统媒体无法做到的。正是充分地认识到这一特点，大河报新媒体通过实时监控网友的评论、留言、私信等方式获取新闻线索，然后为报道提供最鲜活的素材。

2014年6月17日，天津老人跌出阳台，河南3位民工兄弟托举救人的消息在网上

传开。事发第二天,天津当地媒体参与报道。随后,央视跟进。6月23日上午,大河报客户端在监控到这一新闻之后,立即推上首页第一张焦点图,并连接央视视频,微博也同步发布《南阳“托举兄弟”天津救人 上了央视》这一新闻,并于当晚进行推送。

为了进一步放大河南正能量,2014年6月24日、25日,大河报客户端在头条重要位置连续刊发《南阳“托举三兄弟”救人爆红 网友点赞:中》、《河南“托举兄弟”荣获见义勇为集体称号》和《南阳托举三兄弟:赞扬是给所有河南人的荣誉》三篇报道。同时,大河报与微博打通,整合网友精彩言论,及时更新特派记者发回的消息。连续三天报道,“托举兄弟”相关新闻在大河报微博上转评赞659次,阅读27万次,客户端阅读量达1501次。

## 2. 通过新媒体与读者增强互动

坚持受众为本,最大限度地满足受众的阅读试听需求,是事关媒体生存和发展的重大课题。新媒体之所以能够抓住受众,一个重要的原因就是建立了各种各样的媒体与受众的互动关系。

在大河报新媒体平台上,有一个直播栏目名为“大河面对面”,在这里,我们联合政府有关职能部门,为百姓解答关于公租房建设、就业信息、养犬证办理等政策咨询,在百万读者、数百万粉丝和政府职能部门之间架起了一座“心连心”的桥梁,帮助他们解决和生活密切相关的实际问题。另一个重要板块“大河帮”,为民众搭建了生活资讯服务平台,不仅向粉丝提供天气、路况信息和出行票务等民生资讯,粉丝们也可以在此平台上发布寻人寻物等求助信息。2014年11月1日,《郑州市居住证管理暂行办法》施行,我们联合郑州市公安局举行“新版居住证面对面”活动,为大河报微博粉丝解答新版居住证办理疑问。这些板块和内容一面世,就为广大读者和粉丝所津津乐道,生活中遇到一些麻烦时,他们很容易想起大河报。

## 3. 通过新媒体增强传播效果

与传统媒体的艰难环境相比,近年来,以网络和移动技术为代表的多种形态媒体迅速成长,逐渐成为受众获取新闻资讯的主渠道,催生着传播格局新的变化。新旧媒体的融合能够使报道更为立体和真实,报纸与微博、微信、网站、客户端等发挥各自的特色和优势,创新传播形态;手段融合,使文字、图片、声音、视频等极大地丰富了报道内容,增添了感染力和可信度;读者融合,使新媒体用户和传统媒体读者,都聚合到同一主题中,扩大了报纸品牌的传播力。

“鸡蛋换学费”是2013年夏季大河报开展的历时3个月的大型公益助学活动,也是《大河报》在助学报道中首次进行媒体融合的新尝试。大河报启动的助学活动,从新浪、腾讯官方微博开始,预先设置“鸡蛋换学费”的助学微博,开始聚合社会正能量。《#鸡蛋换学费# 来吧,转起来!》、《动一下手指 换来妈妈一个笑脸》、《小小鸡蛋勾起他们酸楚的回忆》、《大V转转转,为寒门学子“攒鸡蛋”》,大河报连续用整版的篇幅,对爱心行动进行报道,把每一个学子的感人故事,通过微博、微信、网络、手机客户端、报纸二维码等新媒体媒介进行不同版本的立体传播,以文字、图片、视频、音频等形式,声

情并茂地予以表达呈现。助捐者可以通过新媒体平台和报社热线电话及时进行互动沟通,开展点对点的认捐。这些平台同时向社会开放,成为征集寒门学子故事的线索平台,从而动员大家一起寻找并共同援求需要帮助的学子。这次活动得到多方回应:单条公益微博赢得了4000万次点击,26万次网友的转发,众多网络名人率先参与,爱心企业和个人自觉捐助。3个月的助学活动,在“鸡蛋换学费”活动的引领之下,《大河报》共募集资金180多万元,资助贫困学子313名。河南新闻奖的专家评委,在把首届微博好新闻一等奖授予这枚“鸡蛋”时称:这是纸质媒体权威性和网络碎片化传播的一次有益整合,也是公益报道媒介融合的一次成功尝试。

#### 4. 通过优势互补提高传播力

新媒体的传播不受时空之限,在纸质版受到诸如休刊等限制时,新媒体则可补上短板,成为连续为公众提供资讯服务的载体。春节往往是传统纸媒的休假期,而新闻的发生并不因过年而“放假”。大河报借助河南第一媒体的品牌优势,依托大河报旗下官方微博、手机网站、官方微信等新媒体,采编人员进入全媒体工作状态,采用全新的信息收集、新闻制作和传播方式,保持了春节长假7天168小时的新闻不断点、服务不落幕。大河报停刊不停“报”活动,不仅使“大河报系”媒体成功抢占了春节期间受众获知信息渠道的主渠道,更通过新媒体的成功“补位”,完成了新闻服务供给平台从纸质向虚拟网络世界的“迁移”,使大河报在新闻淡季承担起主流媒体的责任,更通过新媒体的“几何级”传播效率、“接力式”传递方式,完成了新媒体时代新闻媒体的议程设置、社会舆论引导、权威主流发声。

2013年春节期间,大河报三大新媒体平台为300多万“河粉”提供新闻服务,与“河粉”亲密互动接触。7天共发布352条新闻、资讯,其中,大河报记者原发新闻、资讯条数平均每天超过50条。352条新闻、资讯,也使大河报成为河南唯一原创新闻的发源地。直到2月15日大年初六,逐渐进入上班状态的各大网络媒体,才开始“追”大河。据新浪微博方面最新统计数据,在春节期间上网人数较日常下降40%的情况下,“@大河报”依然保持了较高的活跃度和影响力,转评数达3万条,日均浏览量超过30万次,仅仅7天,“@大河报”就突破了不管是传统媒体还是新媒体惯常都要经历的淡季,在全国百强媒体微博中的影响力至少提高了5个名次。

### (二) 经营:再造平台 立体宣传 提升竞争力

网络、手机、户外等新兴媒体的蓬勃发展将传媒带进了丰富快捷的“多媒体”时代,这对于传统的报业经营无疑是一个巨大的挑战。为了保持报纸的广告份额,给品牌注入新的活力,报媒纷纷将原来简单的“推销战略”转变成了“以客户为中心的整合营销战略”。整合营销以其独特的运作模式和理念为企业营销创下了佳绩,而报媒以其天然的优势在其中频频以核心力量引领全局,无不彰显着主流媒体的大气与魅力,让人感受到了传统报纸在新时代传媒环境下的顽强生命力。



### 1. 聚合资源, 更接地气, 增强影响力

新的营销环境, 为报刊营销提出了新的问题, 原有的营销模式已经不能适应时代的发展, 而在原有的基础上逐步实现营销模式的转型变得非常必要。在报刊业市场竞争日趋激烈的背景下, 消费者(读者和广告主)成了众多报刊争夺的焦点, 他们在传媒业中的地位不断提升, 他们的需求得到了越来越多的重视, 报刊要研究、发现并满足读者的信息需求, 提升自身信息产品的影响力和读者满意度, 与此同时, 重视报刊广告主的投放诉求, 了解他们的宣传目的, 创造出不同的产品形式和信息手段, 满足广告主广告宣传的需求。因而, 报刊业广告营销必然面对着由大众化营销向小众化或者分众化营销方向转移的现实。针对特定群体的读者需求, 开发新的传播领域和平台, 形成新的经济增长点的范围经济形态逐渐兴起。

自2012年以来, 为放大展会的联动、聚合效应, 大河报积极尝试跨行业、跨领域的联展。例如, 2013年的“车房联展”横跨了房地产、汽车、家居、金融4个行业, 这样既方便了消费者, 又放大了多行业的联动、聚合效应, 提升了活动的人气和现场销售力。为期4天的车房联展, 现场展览面积达到9万平方米, 到现场参观的人次突破30万大关。房展达成意向成交12000项, 现场成交265套; 车展共有70余个汽车品牌、数百款车型参展, 现场订交18000台。此外, 跨界联展方面, 还组织举办了理财与旅游跨行业运作的社庆主题活动、玉文化博览会与茶生活博览会的联展活动。

截至2013年, 大河财富(中国)论坛已成功举办了九届, 其内容一年比一年丰富, 形式一年比一年新颖, 影响一年比一年深远, 基本确立了中西部顶级经济论坛的品牌形象, 在全国崭露头角, 发挥论坛的经济驱动力, 以活动为依托, 整合政、企、学、智界的大腕和精英, 聚焦中国当下的经济热点, 为本地企业家群体跨界搭台, 做好“订制”服务, 不仅可以制造策划新闻热点, 活跃版面, 还可以通过套餐回馈创收, 拉动、放大报纸的广告收入投放。2013年大河财富(中国)论坛给报社带来直接广告收入1531万元。

### 2. 再造平台, 立体宣传, 扩大影响力

2012年, 大河报在举办“秋季车房联展”时首次加入了新媒体推广平台, 微博、网站、手机大河报网首次在经营活动中亮相。尤其是微博, 运用传播及时性、互动便捷性等特点成为秋季车房联展活动的最得力的“网络推手”, 通过有奖转发、话题互动等形式在网络上掀起了秋季车房联展的热潮。微博在10天宣传推广中, 共有2.5万人参与线上活动, 阅读量突破了60万次, 首次亮相即获“满堂彩”。

从2013年开始, 新媒体开始实行与报社专刊工作室的“打通经营”。新媒体各个平台为专刊工作室开展的营销活动进行配合、支撑, 提升营销活动在网络上的影响力, 提升活动的参与度和互动度, 为广告客户带来更多的增值服务和更有效的宣传推广。在2年多的时间里, 大河报新媒体积极配合了“车房联展”、“旅游总评榜”、“酒业总评榜”、“金融总评榜”、“地产金酸莓奖”、“大河财富论坛”、“体验河之南”旅游推广、“马年马上有好房”、“大河报公益置家”等近百个专刊工作室的营销活动, 微博的扩散、

微信的直达、客户端的便捷阅读、网站的海量承载，都让广告客户感受到了不一样的推广效果。

### 3. 报网互动 双向沟通 提高受众参与度

如何解决活动的参与度和互动度，是现在平面媒体面临的一大问题。如果不充分运用新媒体信息共享性、互动便捷性的优势，“一呼百应”的活动号召力是很难被重现的。大河报新媒体一直以“融合”思想为指导，在配合报社开展的互动活动中，充分发挥微博、微信、客户端、网站等平台传播特点和优势，以互动话题、活动报名、转发抽奖等形式将活动“包装、改造”，将新媒体的平台属性融入活动中，大大提高了活动的参与度和互动度，提升了大河报与百万读者和千万网友之间的黏度。

2011年，大河报网配合当时的民生部开展了“花朵宝宝”系列评选活动。通过报纸和网络的传播，每期活动线上报名人数均突破500人，每期投票次数最高达到了47万人次，活动总发帖突破了1万帖，是大河报开展“报网互动”的首次成功案例。2012年，手机大河报网打造了“G友会”活动互动栏目，其中游玩绿博园、探访地铁1号线、参观宇通园区等系列活动，都得到了移动网友的追捧。

随着新媒体的不断发展，微博、微信、客户端、微视等产品异军突起，进一步丰富了“报网互动”的平台和模式，读者和网友也可以通过多种渠道及时、便捷地参与活动。自2014年2月25日起，大河报新媒体配合报纸开展“豫地密码——谁不说俺家乡好”系列活动，在微博上设置并主持#豫地密码#话题，进行“一个词儿描绘一座城”调查，由网友投票选出最适合描述家乡的词。另外，“谁不夸俺家乡好？今天说\_\_\_\_”对家乡特色特产进行宣传。仅《谁不夸俺家乡好？今天说长垣》活动就有1267人参与。微信设置“豫地密码”菜单，每天在微信头条推出有奖互动，网友反响强烈，每条“豫地密码”新闻都能收到近千条网友回复。

世界杯期间，新媒体联合文体中心策划“看世界杯参与活动赢百万大奖”系列活动，线上参与人数突破万人；开展#大河有高招#系列访谈，参与人数总计98265人次；开展Kitty40周年巡展活动微博阅读量25.4万次，各平台参与1000多人；白燕升演唱会，蓝世界、白雪公主、三只小猪等多场演唱会门票的客户端、微信线上活动，吸引了6000多人互动参与。

## 三、转型亮点

移动互联网和数字技术的发展，给传统报业发展带来巨大冲击，新兴媒体发展之快、覆盖之广超乎想象。大河报人一直保持着深耕内容的优良传统，在新媒体发展浪潮中，又较早地确立了互融互粉的发展转型理念。所谓互融，是要打通内部运营机制；互粉则是微博概念的借用，报纸与新媒体间必须做到优势互补，资源共享，进而实现共荣共赢。大河报以报纸这个媒介形态为核心，其他各种介质都与这个核心正相关，所有形态的介质呈现的观点都是报纸的观点。报纸上的内容，按照其各自适合的载体发送到各种形态

的介质上去呈现，所有介质得到的反馈都可以作为报纸的信息来源，让所有介质都和报纸这个核心融合在一起。

在转型升级思路的指导下，大河报发展新媒体已经走过了4个年头，逐渐掌握了一套符合市场规律的、传统媒体向新兴媒体、全媒体发展的经验和运作方法，使整体大河报的受众年龄层次更广、覆盖面更宽，为报社拓宽了赢利渠道，彻底使“老采编”和“新媒体”有效贯通。同时，大河报的转型发展起到了较大的示范作用，推动了在全省乃至全国传统媒体向全媒体转型发展的进程，更收到了来自读者、客户、同行及社会各界的好评。

对于大河报人来说，目前的转型还只是开始，仍在探索，随着网络信息技术及新媒体形态的发展变化，大河报社将围绕互融互粉、共荣共赢的战略思路，加快推进全媒体矩阵发展的转型与创新，开创新的发展局面。

## 构建首个城市社区综合服务O2O平台

### ——潇湘晨报数字化转型之路

**经验概述：**以新闻为入口导入读者，通过精品新闻栏目、消费生活产品对读者流进行第一次分众。通过数据分析，用多样性产品匹配用户需求、固化抓牢用户、获取用户信息。

**行为阐释：**在数字化生产中，增加“多通道发布系统”环节，通过网站、微博、微信、APP等产品的设立，发掘用户需求。同时发行团队转型为城市社区综合服务O2O平台服务商，将读者导入到社会化媒体集群中形成用户圈层，最终将读者沉淀在社交产品中。

**转型亮点：**通过打造报网、移动网、社会化媒体集群、新闻APP、移动社交平台、视音频工作室等系列产品，从而形成从线上到线下完整的内容传播、用户社交、圈层活动、电子商务、物流配送的转型闭环传播链条。

**专家组点评：**深挖内容、聚合平台、找准定位、引领项目。

潇湘晨报坚定信念、找准定位、勇于创新、重构角色、项目引领，稳步推进数字出版转型工作。

聚合优质有效内容，再造数字出版流程，丰富产品表现形式，实现行业信息数据共享，构建数字出版产业链，建立起数字化内容生产、传播、服务的标准体系和规范。

建设城市社区综合服务O2O平台，加快报业整体转型升级步伐。96360社区服务O2O平台立足湖南本土，线上全面整合报纸、网站、微信、APP等媒介资源，线下通过社区服务店和1800人社区服务团队为居民提供“社区保姆”式全方位服务，搭建首个城市社区优质生活服务O2O平台。

打造潇湘晨报网，构建“湖南必看”和“湖南必用”的公共文化传播服务体系。潇湘晨报移动网，提供给移动端用户更好的用户体验。开发官方微博、官方微信和新闻APP移动端产品，分别位列全国“报纸移动传播百强榜”、“报纸微信传播榜”、“报纸微博传播榜”前位。

建立移动社交平台“湖南城”、视音频工作室、96360社区店等系列产品，从线上到线下形成完整的内容传播、用户社交、圈层活动、电子商务、物流配送链条。

潇湘晨报为全国规模最大、市值最优的文化出版类上市公司中南出版传媒集团股份有限公司的核心成员之一，是中国都市报业的领军品牌。

## 一、经验概述

潇湘晨报传媒经营有限公司深入贯彻落实党的十八大、十八届三中全会精神，围绕建设社会主义文化强国的宏伟目标，全面落实国家文化改革发展的总体部署，计划通过三年时间，完成潇湘晨报城市社区综合服务 O2O 平台建设项目，带动和加快我国报业整体转型升级步伐。完成优质、有效内容的高度聚合，盘活出版资源；再造数字出版流程、丰富产品表现形式，提升我国报业的技术应用水平；实现行业信息数据共享，构建数字出版产业链，初步建立起一整套数字化内容生产、传播、服务的标准体系和规范。

潇湘晨报城市社区综合服务 O2O 平台将打造潇湘晨报网、移动网、自媒体集群、新闻 APP、移动社交平台、视音频工作室、96360 社区店等系列产品，从线上到线下形成完整的内容传播、用户社交、圈层活动、电子商务、物流配送链条。潇湘晨报用户平台将以新闻为入口导入读者，通过精品新闻栏目、消费生活产品对读者流进行第一次分众，读者数据经网站、自媒体、APP 三大平台的内容社交产品转化为用户数据，通过多样性产品匹配用户需求、固化抓牢用户、获取用户信息，至此完成用户数据到商业数据的转化。

## 二、行为阐释

### （一）采编团队从单一的报纸内容生产商转型为全媒体内容生产商

在互联网时代，传统媒体最为急迫的需求是完成传播介质和传播手段的升级。这不仅仅是传播介质从纸质到网络的变化，而是在新的生产技术下对传统媒体生产力进行彻底的数字化流程再造现实要求。

潇湘晨报数字化出版转型战略，将遵守互联网产品的生产规则和传播规则，不是仅仅在介质上进行改变，而是在坚持正确的舆论导向的前提下，运用新媒体技术，尊重“用户需求”和“用户体验”，进行真正意义上的数字化转型，释放媒体生产力。

潇湘晨报原有的数字化生产内容管理流程是：潇湘晨报系所有纸媒出版的内容产品集中至全媒体内容汇聚中心，根据用户需求导入，将这些产品发布在已有的渠道上，包括纸质媒体、网站、数字报。这一步骤仅仅完成了纸质媒体内容在不同介质渠道的发布，并没有完成媒体生产多介质、全流程的转型。

在传统媒体的采编体系中，局限于纸张的限制，报纸杂志所出版的内容是有限的，在采编生产过程中还有大量未呈现的产品，就像一座冰山，出版的内容仅仅是露出海平面的一角，而更多的内容产品则隐藏在水面之下，这些都是可以大力挖掘的内容资源。因此，潇湘晨报数字化生产中，增加了“多通道发布系统”这一环节，通过网站、微博、微信、APP 等产品的设立，根据用户需求，直接与采编人员形成工作小组，生产符合新

媒体需求的内容产品,挖掘“冰山”,用新媒体技术释放媒体生产力。与此同时,该多通道发布系统,也将形成更多的内容线索和内容产品,反馈到采编流程中去,形成更多的产品形态,构成内容生产的流程闭环。潇湘晨报的采编团队从单一的报纸内容生产商转型为全媒体内容生产商,构建“湖南必看”为覆盖广泛的文化传播体系。

## （二）发行团队从单一的报纸发行员转型为城市社区综合服务 O2O 平台服务商

传统纸媒与其读者的关系是单向性的、模糊性的。单向性是指纸媒与其读者用户只发生“生产内容—传播阅读”的行为关系,读者用户的需求无法有效通过纸媒介质有效反馈;模糊性是指纸媒与读者用户大多只形成订阅购买关系,难以通过产品分析用户的需求、行为方式,更难获得与更新用户的真实数据。

在互联网条件下的传播方式和商业环境中,清晰地获取用户需求与真实数据,对于传媒的产品更新、技术更新和商业运营都有着至关重要的作用。

因此,潇湘晨报的城市社区综合服务 O2O 平台,不仅是对内容生产的数字化转型,也是对运营团队提出的数字化转型需求,具体表现在将读者转化为城市社区综合服务 O2O 平台用户。

潇湘晨报新媒体用户平台将以新闻为入口导入读者;然后通过精品新闻栏目、消费生活产品对读者流进行第一次分众;之后将这批读者导入到功能性明晰的社会化媒体集群中形成用户圈层,最后将这些用户沉淀在社交产品中。读者数据会先经网站、社会化媒体、APP 三大平台的内容社交产品转化为用户数据,通过多样性产品匹配用户需求、固化抓牢用户、获取用户信息,至此完成用户数据到商业数据的转化。

## （三）打造潇湘晨报城市社区综合服务 O2O 平台

潇湘晨报城市社区综合服务 O2O 平台将打造潇湘晨报网、潇湘晨报移动网、潇湘晨报社会化媒体集群、潇湘晨报新闻 APP、潇湘晨报移动社交平台、潇湘晨报视音频工作室、潇湘晨报 96360 社区店一系列产品。这些产品将从线上到线下形成完整的内容传播、用户社交、圈层活动、电子商务、物流配送链条的闭环。

### 1. 潇湘晨报网

潇湘晨报网为潇湘晨报及其下属的子报子刊采编内容的主要呈现平台,网站以立足湖南为定位,以新闻立网为宗旨,构建覆盖广泛的“湖南必看”文化传播体系和覆盖全社会的“湖南必用”公共文化服务体系。网站整体设置为新闻、经济、生活、互动四大板块。

潇湘晨报网以新闻立网,秉承了潇湘晨报作为卓越新闻的不懈追求者,权威资讯、实用信息、互动内容和深度观点的完全供应商的品牌公信力与影响力,以专业的新闻内容吸引用户。新闻板块分为国内要闻、湖南新闻、长沙新闻三大栏目,并开设橙子报料平台、橙子独到专题、时间线、数字报、湖湘地理、图解指数等精品新闻阅读栏目。网站经济板块设置为房产、汽车、旅行、家居四大栏目,提供湖南地区消费资讯服务。生活

板块设置为探店、星生活、晨报玩乐团、星女郎四大栏目，提供本土生活资讯和互动服务。网站互动板块分为“@湖南”精品专栏产品和“晨社区”互动社交产品两大类。“@湖南”专栏聚集湖南本土优秀新闻从业人员、行业专家和生活达人，为网站用户提供新闻、商业、生活的意见支持。“晨社区”为用户提供发帖讨论等社交服务。

潇湘晨报网站通过潇湘晨报及其下属的子报子刊对本土区域强大的内容生产能力和线下资源把控力，打造成为强大的区域性新闻门户网站，汇聚湖南本土最有品质的新闻资讯服务和生活消费服务。同时它也承担着项目用户的主要入口作用，通过良好的服务和 SEO 推广等方式，为其他产品源源不断地提供目标用户。

## 2. 潇湘晨报移动网

随着近几年移动互联网的迅猛发展，可以判定互联网的未来是在移动端。潇湘晨报基于手机平台打造的潇湘晨报移动网，以优质的产品内容和技术支持服务，提供给移动端用户更好的用户体验，同时也是移动端用户的主要入口。

## 3. 潇湘晨报社会化媒体集群

在社会化媒体迅速发展的前提下，利用好现有的社会化媒体产品，根据产品需求进行开发，不仅可以极大地节约项目产品的研发成本，更适合移动端用户的汇聚和圈层的打造。

潇湘晨报社会化媒体主要包括微博和微信产品，并在全国同行中一直处于佼佼领先的地位。根据人民网研究院发布的《2013 中国报刊移动传播指数报告》，2013 中国报纸移动传播百强榜单中，潇湘晨报官方微信位居报纸微信传播第一位，潇湘晨报官方微博位居报纸微博传播第八位。截止到 2014 年 4 月底，潇湘晨报新浪微博、潇湘晨报腾讯微博总粉丝数量已突破 520 万人，潇湘晨报官方微信突破 25 万用户。

为实现系统内资源的整合与优化，潇湘晨报旗下子公司、湖南首席城市生活杂志《生活经典》的官方微信也在项目的整体运营范围内，截止到 2014 年 4 月底，生活经典官方微信已拥有 8 万多用户。

以现在已有并且还在继续增长的庞大社会化媒体用户群体为用户基数，项目下一步将打造立足于湖南本土的生活消费公众微信圈层集群，并进行用户导流，这些微信圈层包括汽车微信、房产微信、旅游微信、消费微信、交友微信等。这些微信的作用在于聚集圈层用户，提供更专业性服务，并通过分析用户的商业生活行为对用户数据进行固化和提取，以实现项目未来的商业诉求。同时，项目将对微信产品进行技术补充与开发，打通各微信用户渠道，将用户汇集到社交平台产品中，完成用户流向的闭环。

## 4. 潇湘晨报新闻 APP

潇湘晨报新闻 APP 现已研发完成，并在 iOS 平台和 Android 平台上线，产品规格基本覆盖市场主流终端产品。新闻 APP 拥有新闻阅读、内容定制、实时更新与推送、用户注册评论、用户信息发布等功能。目前，项目正在对新闻 APP 产品进行研发升级，以实现与移动端社交平台的渠道链接，实现如轻社交、网上商城等更多功能。

### 5. 潇湘晨报移动社交平台

潇湘晨报移动社交平台暂定名为“湖南城”。作为湖南区域的优势媒体，我们的互联网产品同样是立足本土、深耕本土、服务本土。这是一款移动社交类 APP 产品，它提供以下服务：新闻阅读服务、长株潭地区生活消费资讯查询、社交分享等。它的功能包括：个人用户的账号注册与设置、话题发布和讨论、个人博客和好友建立、产品索引与收藏、商品预订与支付；新闻内容产品的阅读、定制、评论；以微信圈层为基础的小组话题发布和活动征集；以及未来可扩展的其他功能。

潇湘晨报移动社交平台，是项目的核心产品之一，它不仅承载着提供本地优质新闻、生活资讯服务的要求，也是从网站、移动网站、社会化媒体、新闻 APP 各个渠道引流而来的用户聚集点，在这个区域性的社交平台中，用户的数据得以沉淀和更新。

### 6. 潇湘晨报视音频工作室

在互联网的传播环境下，传统纸媒的转型需要不断提高新闻生产能力，同时需要不断寻找内容呈现的多元化。随着传播技术的不断升级，网络信息服务的不断大众化，表达更直观、更丰富的影音内容形态必然会被越来越多的用户所接受。项目打造的潇湘晨报视音频工作室，目的就在于实现新闻内容的现场化、可视化、多元化，从可以读的新闻转变为可以看的新闻，从转述的视角升级为第一视角。项目组建了专业的视音频团队和影音直播室，已初步完成了部分日常新闻、特约采访、特色内容的视频化生产与传播，并计划在未来逐步实现新闻视频内容的网络直播。

### 7. 历史报刊数据库

潇湘晨报历史报刊数字化项目将潇湘晨报和所属子报子刊创刊以来的新闻资源进行数字化处理并建立数据库。潇湘晨报记录了湖南地区 13 年以来历史、社会和文化信息，是一部鲜活的湖南百科全书，是极为珍贵的历史资料。潇湘晨报报系目前已拥有包括《潇湘晨报》、《长株潭报》、《快乐老人报》、《生活经典》、《网球》、红网、红网传媒、潇湘晨报手机网、客户端等 3 报、15 刊和新媒体的传媒序列，以及影响力资源产品化序列。各报、各刊和各介质的新媒体在新闻采集、编辑、发布过程中，积累了大量的数据。因此，将《潇湘晨报》和所属子报子刊创刊以来的新闻资源进行数字化处理并建立数据库，既是报社的基础建设，又是报纸资源的有效保护和对信息资源成功开发和再利用的工程，更是整个社会信息化的重要组成部分。

### 8. 客户关系数据库

在“大数据”时代，潇湘晨报传媒经营公司已经认识到，“精准”已经成为传播第一要务。新媒体产品的运营及传统产品的销售，依靠一个成熟、巨大、描述精准，并且拥有丰富分析应用能力的数据库系统。基于报业客户关系的大数据智能服务平台——潇湘晨报客户关系数据库平台，是由湖南最大的权威平面媒体潇湘晨报倾力打造，汇聚消费数据、商企数据、地理信息数据、行业数据、客户信息数据等海量信息的智能服务平台。该平台数据全面覆盖湖南省 14 个地州市，受众包含与潇湘晨报有直接或间接业务往来超过 300 万高黏度独立个人用户群体（家庭），现已可根据各行业商家不同的需求，多维度



灵活、精准定制客户对象，实现数据精准营销。

### 9. 96360 社区服务 O2O 平台

潇湘晨报 96360 社区服务 O2O 平台以湖南第一纸媒潇湘晨报的媒体影响力和公信力为依托，以移动互联网技术、语音数字交换技术为支撑，以工具性和服务性为主要特点，立足湖南本土，线上全面整合报纸、网站、微信、APP 等媒介资源，线下通过社区服务店和 1 800 人社区服务团队为居民提供“社区保姆”式全方位服务，致力于搭建首个城市社区优质生活服务 O2O 平台。

潇湘晨报城市社区综合服务 O2O 平台建设项目实施分为四步。

第一步，从 2013 年 5 月到 2013 年 12 月主要工作为搭建项目团队并完成初步管理建设；研发上线潇湘晨报网、潇湘晨报新闻 APP、数字报收费阅读平台；整合潇湘晨报社会化媒体产品，进行拳头产品的内容建设和推广；完成视音频制作组的转型及视频直播工作室的建设；建设 96360 社区店和电商形态的初步尝试。通过以上工作，完成潇湘晨报用户平台的整体基础搭建工作。

第二步，从 2014 年 1 月至 2014 年 5 月主要工作为潇湘晨报网的改版研发，完成从单一的新闻类网站向新闻生活网站、从 EGC 内容模式向 UGC 内容模式的过渡转型；完成潇湘晨报移动网的研发和建设，实现移动端 SEO 用户入口搭建；完成潇湘晨报新闻 APP 的改版研发；完成社会化媒体社群专业圈层微信的搭建和布局；初步构架潇湘晨报移动社交平台“湖南城”产品设计；以社会化媒体为平台，进一步进行 96360 电商运营。通过以上工作，基本完成潇湘晨报用户平台成熟产品构架，实现用户数据在各平台产品之间的联通和流转，并通过线上线下的产品互动，形成第一批目标用户。

第三步，从 2014 年 6 月至 2014 年 10 月主要工作为潇湘晨报网、潇湘晨报移动网站、潇湘晨报新闻 APP、潇湘晨报社会化媒体集群的产品运营和推广；研发上线移动社交平台“湖南城”；基于移动社交平台“湖南城”，研发并打通社会化媒体集群产品社交功能、服务功能和支付功能；基于移动社交平台“湖南城”完成 96360 电商平台的搭建，通过销售活动进行推广。潇湘晨报城市社区综合服务 O2O 平台建设项目搭建完成后，各产品之间形成逻辑严整的产品矩阵，用户数据实现从入口到分流再到沉淀的完整闭环。

第四步，从 2014 年 11 月至 2015 年 12 月主要工作为潇湘晨报城市社区综合服务 O2O 平台的全面运营和市场推广。通过潇湘晨报系媒体资源、线下活动、产品自身向市场进行全面推广，向用户提供可靠的内容产品和活动产品，根据用户反馈对产品进行调整和升级，预计在 2015 年年底建成湖南地区用户数量最大、影响力最大的新闻资讯服务类新媒体平台。

## 三、转型亮点

面对新形势、新任务，潇湘晨报作为党和国家新闻事业的重要力量，作为卓越新闻的不懈追求者，权威资讯、实用信息、互动内容和深度观点的完全供应商，在传播的方

式、速度、成本发生深刻变化的时代，潇湘晨报将不断提高新媒体舆论引导水平，更多、更好地运用新媒体手段，加强新媒体思想舆论阵地建设，掌握新媒体舆论主导权。

潇湘晨报按照国家新闻出版广电总局提出的推动我国新闻出版业加快转型升级的总目标，坚定信念、找准定位、勇于创新、重构角色、项目引领，稳步推进数字出版转型工作。

当前，潇湘晨报从业人员突破 3 000 人，报纸日均期发量突破 60 万份，稳居湖南市场类报纸零售市场 80% 的份额，私费订阅量占省会报纸的 60%，广告量占湖南市场类报纸的 60%，年销售收入突破 7 亿元，年利润达 9 780.37 万元，读者规模近 300 万人，并于 2008 年实现分立改制，创设了湖南潇湘晨报传媒经营有限公司，成为全国规模最大、市值最优文化出版类上市公司中南出版传媒集团股份有限公司的核心成员之一，经济体量在全国都市类报纸中排名前十，成为中国都市报业的领军品牌。

潇湘晨报凭借其在数字传播领域取得的成绩，在 2013 年入选全国首批“传统出版单位数字出版转型示范”单位。人民网研究院发布《2013 我国报刊移动传播指数报告》，对 2013 年度我国报刊在微博、微信、聚合新闻客户端、媒体自有 APP 等各个移动传播平台的影响力进行评估，并推出“报纸移动传播百强榜”和“杂志移动传播百强榜”。其中，潇湘晨报位列“报纸移动传播百强榜”第九名，位列“报纸微信传播榜”第一名，“报纸微博传播榜”第九名。

潇湘晨报能够进入“报纸移动传播百强榜”前十名，并位列“报纸微信传播榜”第一名，与其在数字传播领域不断发力是分不开的。在数字化不断冲击传统纸媒的大背景下，潇湘晨报紧跟技术发展步伐，立足自身特色，发挥集群优势，找寻数字传播突破点，相继开发了官方微博、官方微信和系列 APP 移动端的产品，构建了一个完整的晨报系新媒体传播集群。

## 给女性一个数字服务商务平台

### ——湖南今日女报社数字化转型升级探索之路

**经验概述：**坚持“凤眼看世界，见证她时代”理念，以“女性特色”、“创新经营”作为价值基准积极进行战略布局，用全新的互联网思维立体传媒体系。

**行为阐释：**项目、管理两手抓，即以重点项目为抓手，同时升级重组媒体组织机构、传播体系和管理体制。

**转型亮点：**独创“凤网女性创（拓）业数字服务平台”，从媒体平台、社会管理模式和赢利模式上带动数字化转型。

**专家组点评：**结合自身优势和资源，向女性创业、女性创业项目融资等方向拓展，有创新思维。P2P 平台的建设对技术要求较高。面向特定人群的创业和融资服务，具有一定的推广复制价值，对传统媒体数字出版转型具有较强的示范作用。

湖南《今日女报》是湖南省妇联的机关报，是全国期发行量最大的女性报纸，综合实力一直位居全国女性报纸之首。今日女报社以“凤眼看世界，见证她时代”为办报理念，办特色报、精品报，受到全国妇联、国家新闻出版广电总局、湖南省委宣传部、湖南省新闻出版局等肯定，获得“全国地方报纸管理先进单位百强”、“湖南省一类报纸”、“中国十佳女性媒体”、“中国最具潜力创新媒体”、“中国品牌传媒专业报十强”等荣誉。2013年7月，今日女报社被国家新闻出版广电总局评为“全国首批数字出版转型示范单位”。

## 一、经验概述

当前是一个传播介质、传播技术、传播速度飞速发展变化的时代，因特网已经成为传统互联网，3G、4G 网络的兴起，以及 5G 技术的呼之欲出，使这个时代全面进入移动互联网时代。

近几年，今日女报社在谋求数字化转型过程中，坚持“凤眼看世界，见证她时代”理念，以“女性特色”、“创新经营”作为价值基准积极进行战略布局，用全新的互联网思维，围绕报社“牢牢稳住平面媒体，积极发展数字传媒”的发展战略进行有效探索，已经形成了由《今日女报》、《TOP 旅行》杂志、凤网、凤网手机版、今日女报微信、微博等组成的覆盖纸媒、传统互联网、移动互联网的立体传媒体系。

在新兴媒体结合传统媒体优势，整合妇联资源，服务妇联工作，推动女性创业就业

方面,我们创新思维,创新技术平台,通过大量扎实的调研、论证,独创了数字化项目——凤网女性创(拓)业数字服务平台。2013年7月,报社凭借该项目被国家新闻出版广电总局评为“全国首批数字出版转型示范单位”。

自2013年5月推出“今日女报微信”以来,发展势头良好。“今日女报微信”已经从好看阶段过渡到了好看、实用兼具阶段。粉丝遍布全国所有省市区、全球30多个国家和地区。根据湖南省委网宣办和新浪湖南统计,今日女报微信在粉丝数和阅读数两项关键指标上名列湖南媒体微信公共账号第二名,成为湖南最具影响力的媒体公众账号之一。

## 二、行为阐释

### (一) 项目建设:以重点项目为抓手,推动数字化转型升级

1. “凤网女性创(拓)业数字服务平台”:服务女性、服务妇联中心工作的女性全媒体平台

报社以新兴网络媒体“凤网”作为承载,在PC互联网和移动互联网上建立相对成熟与完善的信息平台,建成具有强大传播力的信息平台,提高传媒影响力。在内容建设上,将凤网资讯、凤网社区、凤网博客三大板块紧密衔接,信息输出与信息交互互为补充,利用资讯的特色内容聚集流量、社区的品牌活动带动人气、博客的圈子话题培养意见领袖,发展庞大的读者、用户群体,积累数据库资源,完成“用户积累”过程。在信息平台基础上,延伸打造一个为女性创(拓)业者提供数字服务的商务平台,独创“凤网女性创(拓)业数字服务平台”项目,其核心内容为“1库+4平台”,即女性创(拓)业优秀企业项目库,女性创(拓)业融资(理财)平台,女性电子商务销售平台,品牌推广经营平台,企业人才招聘(就业)平台。其具体运作为:通过女性全媒体、全省各级妇联组织及有关专家遴选一批有前景的优秀女性企业进入女性创(拓)业优秀企业项目库,入库企业根据自己的需求分别进入四个平台,平台将整合各方面的资源,满足女性创(拓)业者的融资(理财)、产品销售、品牌经营、人才招聘等需求,提供深层次、一条龙的数字化服务。目前,该项目运作已得到湖南省妇联系统的全力支持。

“凤网女性创(拓)业数字服务平台”运用女性全媒体优势,紧紧围绕妇联中心工作,将网络技术、数字技术、移动通信技术应用到传统媒体、群团组织的常规工作中,使今日女报社由信息集散功能向商业资源、社会资源、金融资本集散功能转化,全力打造O2O、B2C、P2P等传媒赢利新模式。其创新之处表现为以下几方面。

(1) 全新的创业拓业准入机制:围绕全国妇联帮助女性创业就业这一中心工作,借助各级妇联的组织力量,对加盟平台的女性创(拓)业者及商品来源进行逐级推荐和审核。严格的身份认证和商品考察,将全面提升平台的公信力优势,且其模式具备门槛优势,难以被竞争者复制。

(2) 完整的产业链条服务体系:平台将设立“凤网女性创(拓)业基金”、“凤网财

富网贷平台”媒体帮扶项目，为创业者提供融资中介服务，除此之外，还将为创业者争取贷款优惠、税费减免政策、提供品牌推广服务、拓展电子销售渠道等，能有效解决女性创（拓）业过程中的实际问题。

（3）在党政及群团组织、金融资本、企业及经营者、消费者之间建立多维度的联结点，实现行政资源、社会资源、行业资源的深度整合和良性配置。根据不同需求，将资本与项目、政策与政策受益体、产品供应商与渠道、渠道与终端、消费者与消费者之间进行有机组合，形成强大的利益内驱力，从而降低创新创业成本，提高企业生存率，加快企业发展。

（4）通过合理运用优势资源的循环累积效应，实现商品、资金及信息的充分流动，创造多重价值体系，如“为投资找项目”（满足金融资本的价值增值需求及风险控制）、“为项目找市场”（满足产品的营销需求和价值拓展）、“为消费者找产品”（满足特定消费群体的网购需求和售后体验）、“为消费者找圈子”（满足用户的社交拓展需求及群体身份认同），有效地推动区域经济结构的调整，提升区域产业层次，促进经济的发展。

（5）拥有今日女报、凤网等自有的强大媒体集群，在女性及家庭消费中用户基础深厚，能形成生活意见领袖的推广优势。项目为女性创（拓）业者设计了从创（拓）业项目筛选、创（拓）业融资到交易管理、网络推广、品牌管理指导等一揽子解决方案，其具有强大的公共服务性，体现了媒体的民生关怀。

该项目于2013年9月启动，目前已投入建设和运营的有女性创（拓）业优秀企业项目库，女性创（拓）业融资（理财）平台，女性电子商务销售平台。其中，女性创（拓）业优秀企业项目库前期调研、筹备工作已经完成，即将进入技术研发阶段。女性创（拓）业融资（理财）平台中的凤网财富P2P平台于2014年7月份正式上线运营。

（6）凤网财富：具有传媒公信力的网贷平台。

2014年7月，运筹近一年的由凤网控股的凤网财富P2P平台（[www.efengone.com](http://www.efengone.com)）正式上线运营，这是全国首家新闻媒体与风投机构共同运作的互联网金融信息服务平台，也是“凤网女性创（拓）业数字服务平台”的重要组成部分。凤网财富以服务中小微企业、助力创业者为目标，优先支持诚信勤奋的女性企业家获取创业资金，把资金与项目进行高效对接，帮助有余钱的投资者获取稳定收益。其首期推出的“7天贷”产品一亮相，就受到了市场好评。

凤网财富平台完全规避风险，有抵押，全透明。凤网财富目前只审核有抵押或质押的借款项目，将相应抵押物或质押物的估值与二手房或二手车网站公开上网比对，让投资人对抵押物或质押物估值及折扣率一目了然，明确判断风险。因此，投资者能够对抵押物的价值进行客观判断，对于投资的本金和收益能否顺利收回也有了判断。平台的另一个特点就是，坚持“不集资、不吸储、不放贷、不碰钱、不超四倍利率红线”五条经营原则，引进第三方支付公司，投资者的钱通过第三方支付公司给到贷款方，并从第三方支付公司收回本金和收益，凤网财富只是作为一个牵线和审核的平台，让民间借贷更阳光，更透明，更安全。

2. 今日女报微信：“好看、实用、创收”，成为湖南最具影响力的媒体公众账号之一

2013年5月16日，今日女报微信正式上线。在内容定位上不追求眼球刺激、拒绝硬新闻，注重“贴近女性和家庭，弘扬真善美”的话题、知识，下设微话题、微养生、微育儿、微美文、微国学等特色栏目，强调知识性、服务性和趣味性。女性特色鲜明，从而成为湖南最具影响力的媒体公众账号之一。

自上线至今，今日女报微信经历了以下三个阶段。

(1)“好看”阶段。从上线至今，今日女报微信坚持节假日不间断的每天推送5条主体内容，并根据后台点击率不断调整内容定位，确保内容集新闻性、可读性、专业性、服务性于一体，达到让受众爱阅读、爱转发、爱应用的传播效果。

(2)“实用”阶段。我们先后搭建底部自定义菜单、实用查询、伊人社区等平台，进行内容和功能细分，进一步便捷用户体验，实现60项生活查询，包含天气、交通、违章、景点门票、快递、笑话、游戏、星座、测试等，涵盖生活的方方面面，将粉丝间单向交流变为互动交流，并陆续开展各类活动，让平台更加“实用”。

(3)“创收”阶段。今日女报微信平台从成立至今，仅仅一年时间，便实现了自身传统业务与新技术融合，打造出优质内容和贴心服务融合的移动终端产品，并实现创收。

微信广告：将广告内容，以“润物细无声”的方式，植入每天推送的5条内容中，向线上粉丝进行推广，收取广告费用。

“伊人街商城”上线，开启O2O、B2C电商模式：实现平台在线支付功能，与多家旅行社签订战略合作协议，开展全年O2O合作。今日女报微信伊人街商城正式上线，探索电子商务运营。目前，商城涵盖旅游、美容、减肥、红酒、红茶、宝宝用品等产品，且商品类目还在不断招商扩充中。

微信技术服务：根据客户需求，私人定制各种营销活动模块，提供微信全托管服务。目前，已为中国（长沙）矿物宝石博览会、湖南省司法厅等多家政府部门及企业运营其微信公众账号，成为数字化转型创收的新增长点。

## （二）组织保障：重组媒体组织机构、传播体系和管理体制

在媒体融合发展过程中，今日女报社于2005年便提出报刊编辑记者双重身份的概念，较早实现报网采编队伍的融合，实现读者和报纸之间、读者之间在网上互动。2013年9月，重组媒体内部组织结构，成立数字传媒部，进一步加强新兴媒体的力量，从组织机构和管理体制上彻底改变传统媒体和新兴媒体分立单干的状况，推动传统媒体和新兴媒体深度融合。重构新闻采编生产流程，进行技术升级、平台拓展、内容创新，如升级采编系统，建立统一指挥调度的多媒体采编平台，实现新闻信息一次采集、多种生成、多元传播。转变用人机制，建立统一的人才管理体系，加大新兴媒体内容生产、技术研发、资本运作和经营管理人才的培养引进力度，优化人才结构、统一调配使用。

通过几年的成功运作，今日女报社集合了一批媒体经验丰富、拥有互联网研发技术的全媒体运营团队，能够独立应对各种工作任务。报社旗下的凤网是湖南首家专业女性网站，凤网总注册量近40万，日PV600万，IP60万，百度权重为7。拥有增值电信业务经营许可证、互联网出版许可证、广播电视制作许可证等一系列国家级、省级互联网经营资质。今日女报微信于2013年5月正式上线，历经“好看、实用、创收”三个阶段，目前已拥有10万粉丝，用户群体以女性为主，成为湖南最具影响力的媒体公众账号之一。

### （三）发展规划：一手抓项目，一手抓管理，确保融合发展沿着正确方向推进

#### 1. 以项目为抓手，融合传统媒体与新兴媒体的优势实现发展

第一，完成凤网女性创（拓）业数字服务平台的构建，奠定项目发展基础。在两年时间内，重点完成凤网女性创（拓）业数字服务平台“1库4平台”的构建工作，完成项目基础设施建设、软件开发和技术升级改造，并投入试运营，奠定项目发展基础。第二，打造以今日女报微信为代表的移动互联网传播载体。中央深化改革领导小组第四次会议强调，要“树立借力发展意识，充分利用别人成熟的技术、平台、渠道、手段等借力推进，实现更好更快发展。”而微信正是利用了腾讯的技术、平台，结合我们自己的渠道、手段实现发展的最好代表，今日女报微信这一年多的发展也印证了这一观点。所以，我们将大力推动以今日女报微信为代表的移动互联网传播，以快捷精简的传播方式，实现信息和新闻报道高速、跨平台流动，努力抢占第一落点。

#### 2. 构建现代化的立体传播体系，建立科学有效的媒体管理体制

坚持以先进技术为支撑、内容建设为根本，进一步推动传统媒体与新兴媒体在内容、渠道、平台、经营、管理等方面的深度融合。观念引领行动，认识推动实践，互联网时代就要有互联网思维。我们将深刻领会“融合”的精神和要求，使《今日女报》适应新兴媒体平等交流、互动传播的特点，树立用户观念，注重用户体验，满足多样化、个性化的信息需求，提升新兴媒体的公信力和影响力。同时通过融合发展，加强媒体与用户间的互动交流，吸引用户提供新闻线索、报道素材和意见建议，提高用户的参与度与关注度。

## 三、转型亮点

在报社数字化转型过程中，我们创新思维，创新平台，独创“凤网女性创（拓）业数字服务平台”——立足服务女性、服务妇联中心工作的女性全媒体数字化转型项目。该项目的亮点：一是媒体平台创新，运用数字技术，把传媒平台打造成信息平台与商务平台相结合的新媒体平台，即在互联网和移动互联网终端上打造一个具有强大传播影响力的信息平台，并延伸为一个为女性创（拓）业者提供数字服务的商务平台。二是社会管理模式创新，使各级妇联组织能通过这个平台改变工作方式、工作流程、工作内容，

从经济上实实在在地帮助广大女性创业、拓业、就业。三是赢利模式创新，改变媒体一贯主要依靠广告赢利的模式，充分利用网络技术、数字技术、移动通信技术等集成创新，围绕核心平台发展相关产业，全面带动报纸、杂志、网站、活动等女性全媒体平台的营销创收，为传媒平台开辟全新的价值增长空间。

新的历史时期我们迎来了媒体发展的良好机遇，同时也面临着巨大的竞争压力，我们将抢抓机遇，沉着应对挑战，赢得主动，赢得优势，赢得未来，将今日女报社打造成拥有“强大实力和传播力、公信力、影响力”的女性媒体传播平台！



## 作媒体内容供应商和战略投资者 ——广州日报数字化转型的探索与展望

**经验概述：**“以媒为本、多元多赢”，强化产品和内容建设，在数字化转型方面进行系列布局与拓展，实现产业化、平台化、移动化和大数据的“三化一大”发展战略。

**行为阐释：**管理上，注重制度和人才管理创新；业务上，创新数字化产品，借助上市公司资本平台拓展新媒体业务，打造全媒体产品推进全媒体产业，多元共赢，实现全媒体转型。

**转型亮点：**从战略规划、管理机制设计、资本和资源配套、重点项目投入、员工激励等全方位进行整体业务规划与布局，同时在数字化内容再造、区域门户建设、移动产品开发等多个领域进行拓展。

**专家组点评：**作为中国拥有广告主最大的媒体集团，广州日报的突破方向也是基于它本身就拥有极多的广告主，重点是如何提高广告效率。大数据平台的建设，具有创新性，对技术要求极高。如果成功，对传统媒体数字出版转型具有较强的示范作用。

### 一、经验概述

广州日报是国内较早关注和试水新兴媒体的媒体集团。近年来，集团顺应传媒业发展趋势，加快数字化转型发展，努力推动传统媒体和新兴媒体的融合。广州日报社正从战略定位、组织架构、资源配置、重点项目等各方面加快推动转型工作。

集团在2011年第一次党代会报告就提出了“以媒为本、多元多赢”的战略定位，对内强化产品和内容建设，目前已经形成了广州日报，以及各系列报刊电子报、二维码、移动客户端、官方微博、微信、短视频平台等全媒体产品线的功能服务，多个渠道的产品影响力稳居行业前列。

依托上市公司粤传媒，集团在数字化转型方面进行了系列布局与拓展，2013年以4.5亿元收购上海香榭丽广告传媒股份有限公司100%股权进入户外大屏领域。此外还尝试通过资本方式进军游戏产业，并通过成立技术公司布局大数据。同时将加大对大洋网的投入力度，打造广州日报的网络转型平台。

面向未来，广州日报将在继续实施“优报战略”的前提下，不断加快全媒体发展的步伐，建设全媒体采编平台、进行历史新闻数据化、升级数字报纸系统，同时也将积极开发新的移动互联网产品，努力探索全媒体赢利模式。努力实现产业化、平台化、移动化和大数据的“三化一大”发展战略。

## 二、行为阐释

### （一）高度重视：把全媒体转型确定为集团的发展战略

2011年，集团第一次党代会报告就提出了“以媒为本、多元多赢”的战略定位，提出“以传统媒体和新媒体作为根基和主业，继续发挥报业优势，引领报业发展，积极探索新媒体发展路径和赢利模式，大力推进跨媒体跨地区发展，加快由报办集团向集团办报的综合性传媒集团转变。”

2012年年底，《广州日报报业集团战略发展规划纲要（2012—2015年）》出台，明确提出实施优报战略、全媒体战略，把巩固、扩大主报在传统平面媒体市场的地位和份额及推进媒体转型融合作为集团改革发展的重点。2013年1月的子规划《广州日报报业集团全媒体发展规划（2013—2015年）》，明晰了“做华南地区最有竞争力的全媒体传播平台，成为全媒体时代有较大品牌影响力的媒体内容供应商和战略投资者”的发展愿景和三年主要工作任务。

2014新年伊始，集团又制定了1号文件《关于广州日报报业集团转型发展的若干意见（2014—2016年）》，提出抓住发展机遇，推进转型发展，力争集团到2016年基本实现从“以报为本”向“以媒为本、多元多赢”转变，从报业经营者向文化产业战略投资者转变，从报业集团向文化传媒集团转变，为建设中国最好、世界知名的文化传媒集团打下坚实基础。

### （二）迅速行动：打造全媒体产品推进全媒体产业

#### 1. 成立全媒体中心引领主报转型

2012年，广州日报社成立全媒体中心，作为引领主报转型的采编部门，牵头参与报社的全媒体采编流程再造，实现内容资源的数字化整合，实现中央编辑部的先期运行，在新的媒介平台上提升广州日报的品牌价值和社会影响力。

在广州日报的全媒体转型实践中，全媒体中心肩负广州日报在无线、桌面互联网等媒介平台上进行成长性运作的职责，同时协调各大采编业务部门，实现新闻资源的最优化处理，尽快推动集团“内容一采多编、产品多媒介发布”新格局的出现。

#### 2. 数字化产品创新不断

（1）强化官方微博、官方微信的影响力建设。目前，广州日报在新浪、腾讯微博的粉丝总数突破800万，在十大党报新浪微博中排名仅次于人民日报，在全国报纸官方微博中稳居前五；广州日报官方微信粉丝数突破20万大关；“求学指南”微信账号运作也成为全国报业微信整合营销的典型案列。在2014年7月微信对外公布官方公众微信账号的阅读数据后，在余份行业统计分析报告中，广州日报官方微信号的影响力排名均在三甲之内，在日报类媒体中影响力仅次于人民日报。

同时,2014年广州日报也加强了社交平台中原创内容的制作力度,陆续打造了数据新闻“图时代”、编译新闻等栏目,目前更是针对热点选题,每日推出一条深度特稿,以图示的形式对事件或某个话题进行解构。通过微博、微信这些社交平台,我们希望通过告知读者事情的发生,还希望通过原创内容为读者进一步深度解读,逐步扩大广州日报影响力,增强读者黏性。

而在微信平台,我们通过技术开发,开通了微信微社区平台,定制开发了微信游戏活动,将数十万读者聚集到广州日报的微信平台中,形成了活跃的读者群。

(2) 推出全新的移动新闻客户端。2013年对iPhone、Android新闻客户端进行了全新开发升级,聚焦本地新闻与读者互动服务。目前移动客户端APP上每日新签稿件百余条,日均承接各采编部门全媒体即时稿件30余条,已成为报社内部全媒体即时供稿的主要渠道之一,有效地将报社当天的精彩新闻及时传送到广大读者手中。未来将持续对APP新闻客户端进行迭代升级。

(3) 上线“广码”家族采编平台。“广码”是广州日报的一组二维码产品,将视频、互动、资讯、服务等纸张无法表现的内容,通过二维码形式,让读者通过智能手机扫码体验,将报纸内容与互联网打通。

(4) 打造了多档全媒体视频产品。继2013年拍摄制作的广州日报首个纪录片《好味广州》第一季并在网络上热播,成功吸引到部分电视台商谈洽购后,2014年继续拍摄了其姊妹篇《寻味广州》,用青年的视觉来重新审视广州文化,展现出广州人独特的味觉和精神世界。同时也制作了《鬼马粤语》《老刘讲古》等系列寓教于乐的视频短片。广州日报正不断加大多媒体内容制作方面的投入与尝试。

(5) 微视、秒拍、美拍等短视频平台总用户数已突破60万。在移动互联网新兴热点的短视频社交平台上,广州日报率先在腾讯微视、新浪秒拍、美图美拍三个短视频社交平台上开设了账号,以短视频的形态,即时呈现新闻事件,达成视觉社交活动。1年来,广州日报在这些平台上的官方号取得了较快发展,几乎是从无到有地发展了60万用户。广州日报每天在以上平台上推出20~30段短视频,既有本报第一手拍摄的新闻资讯,惊心动魄的新闻现场;也策划拍摄8秒微电影、女小编何弃疗、浮夸粤语、实用粤语、新闻微视评等微视频栏目,力求以符合手机用户阅读习惯的形式,来提供视觉新闻产品。在2014年全国两会上,通过短视频平台直播了钟南山的发布会和雷军等焦点人物的记者见面会,直接把代表和委员的精彩发言以短视频的方式同步到微博上,形成即时热点。

目前,集团已经形成了广州日报,以及各系列报刊电子报、二维码、移动客户端、官方微博、微信、微视、秒拍、美拍、网站等全媒体产品线的功能服务。

### 3. 制度和人才管理创新,推动数字化转型

正式推行全体采编人员新媒体供稿机制。要求全体采编人员均需向报社的新媒体平台提供即时稿件,并每月考核任务量。

尝试推出新媒体采编考核激励机制,通过了集团“新媒体创新奖”相关评选章程和实施办法;同时与新闻战线杂志、中山大学、英国汤姆森基金会等单位机构合作,举报

了一系列全媒体培训。从人员培训和制度激励等方面推动报社的全媒体转型。

#### 4. 借助上市公司资本平台拓展新媒体业务

2012年,集团经营性资产实现整体上市,成为全国仅有的两家整体上市的报业集团之一。依托上市公司粤传媒,集团在融合传统媒体和新兴媒体方面有了全新的起点。

(1) 推动大洋网转型发展,打造广州日报网络平台。在整体上市后,广州日报的新媒体经营性业务已100%注入到上市公司。大洋网拥有较全的各类互联网经营资质,是广州日报社数字化转型的重要平台。相应地,目前我们已制定了大洋网整体转型发展规划,除了粤传媒将在未来3年投入1200万元支持大洋网的转型与运营外,我们也通过申请,争取到广州市委宣传部从文化发展基金中拨款1800万元,扶持广州日报媒体融合发展。目标是借助大洋网多年打造的经营、技术与运营队伍基础,与报社编辑部的采编力量结合,实现一体化发展,打造广州日报主要的网络发布平台与数字化转型平台。

(2) 拓展户外大屏领域。2013年,粤传媒以现金加发行股份相结合的方式作价4.5亿元收购了上海香榭丽广告传媒股份有限公司100%的股权,将粤传媒的媒体互动营销广告平台拓展至户外LED大屏领域。

(3) 进军游戏业。组建全资子公司“广州广游信息服务有限公司”,开发运营游戏平台2181.com,目前联合运营有多款游戏,并投资参股了游戏研发公司。

(4) 布局大数据。在粤传媒下成立广报数据公司,作为技术力量储备和研发平台,为媒体业务发挥较好的支持推动作用。

(5) 跨界合作整合优势资源。2014年1月,粤传媒与华南理工大学达成战略合作,共建云传媒协同实验室、粤传媒人才培养基地工程和媒体新技术应用研发基地。2014年4月,与甲骨文(中国)软件系统有限公司达成战略合作,强强联手打造媒体大数据业务样板工程。

### (三) 着眼未来:实现以媒为本多元共赢

面向未来,集团的全媒体融合发展将在以下几方面重点投入。

#### 1. 继续实施“优报战略”

提升主报影响力传播力并拓展系列报市场空间。主报和系列报刊通过“渐进式”改版和采编创新,巩固、扩大主报在传统平面媒体市场领域的地位和份额。继续挖掘系列报刊在细分市场的潜力,创新和优化发展模式。

#### 2. 推动报业转型,加快全媒体发展步伐

(1) 建设全媒体采编平台。2014年,初步建成全媒体采编软件系统,以报纸出版为基础,支持多平台多媒体进行数字传播的全媒体新闻采编,逐步实现“一次采集、多次发布、多元出版”。整合建设读者数据库系统、报料平台和呼叫中心。

(2) 实现广州日报历史报纸数据化。将广州日报自1952年12月1日创刊至今的报纸全部数字化,形成广州日报完善的数字化资产体系,在此基础上建立集团全媒体内容管理系统的框架(包括内容数据平台和内容检索平台),上接采编生产系统,横接图片

管理系统，下接内容服务、经营系统和发布系统。此项目同时也是对报社资源保护和再利用开发的基础工程，为广州日报的其他数字化项目提供数据支撑。

(3) 升级改造广州日报数字报纸。广州日报是国内最早推出多媒体数字报纸的报刊之一，影响力在全国数字报纸中居于前列。数字报纸系统从反解到信息发布贯穿整个纸媒数字化生产流程，报社移动客户端、网站新闻、报社稿件考核等系统的主要数据来源均来自数字报纸生产的数据。广州日报数字报纸已上线 7 年，下一步将通过升级改造使数字报纸系统为报社新媒体生态圈提供一个更加稳定、高效、优质的数字化新闻来源。

积极开发新的移动互联网产品。进一步完善广州日报“广码”二维码、移动客户端等新媒体平台。加强全媒体产品线的功能服务，不断完善广游公司、广报数据公司、新媒体公司的新媒体产品和服务，使各类新媒体产品用户量、影响力进入全国前列，并打造出部分拳头产品。

努力探索全媒体赢利模式。把握“有所为有所不为”和“不求全而求精”的原则，采取集聚几个核心产品的“精品策略”，积极尝试传统内容优势的延伸扩展，逐步实现从服务读者向服务用户、从采编经营向全媒体运营转变，不断探索全媒体新的赢利模式和寻找新的利润增长点。

### 3. 依托粤传媒上市公司平台，推进“三化一大”发展战略

(1) 产业化，大力发展关联产业。所有与媒介相关的产业都是我们将来有可能发展的方向。我们要整合利用集团优势资源和竞争优势，进行相应产业化延伸。尝试进军电商领域和互联网金融。探索建立直接投资、创新投资基金、产业并购基金结合的多层次资本运作方式，孵化、参股、投资新文化、新媒体和相关 TMT（电信、媒体和科技）产业等文化产业成长性项目。

(2) 平台化，积极拓展新的广告平台。在利用好报纸平台外，建立包含报刊、户外、互联网、移动互联网等多种媒体互动营销的内容生产和广告经营技术平台，打通多种媒介边界，创造新的广告营收，实现集团整体广告收入逐年递增。

(3) 移动化，抢占移动互联网商机。通过加大收购、并购、参股力度，在游戏、彩票、阅读、音乐、动漫、影视等高附加值、高成长性移动互联网项目中尽早布局。积极建立新媒体创业孵化园，大力开发云传媒平台和互动游戏平台。

(4) 大数据，积极发展大数据分析服务业务。提升大数据捕获、组织、分析和决策能力，培育开放型的传媒大数据系统，利用海量数据资源和数据挖掘技术开展数据分析，为客户及商家等提供数据支撑和相关服务，积极拓展精准化营销和个性化服务。

### 4. 建立起能上能下、能进能出的用人机制

培养和引进专业型、复合型和创新型人才。打通采编、经营、管理、技术研发、资本运作等领域的专业界限，实现人尽其才的合理有序流动。

### 三、转型亮点

广州日报社是国内较早展开数字化转型探索的报业，而在移动互联网大潮面前，广州日报正加快转型步伐，制定了面向未来3~5年的整体业务规划与布局，从战略规划、管理机制设计、资本和资源配套、重点项目投入、员工激励等全方位进行探索与尝试。

广州日报社不仅针对数字化转型出台了一系列战略规划文件，同时也切实在数字化内容再造、区域门户建设、移动产品开发等多个领域进行拓展。这既有对内的传统采编业务全媒体转型的努力，也有对外进行业务拓展与并购的尝试，逐步完善业务布局。在统一战略的指导下，广州日报正着力推进全媒体流程改造，并从人才和管理制度上出台配套支持，而依托上市平台粤传媒，也逐步开展项目投资与产品孵化等方面的运作，使报业的数字化转型有更坚实的基础。

作为地方党报及国内市场化程度最高的报业媒体之一，广州日报社数字化转型的一些探索与思考，对国内其他报纸特别是党报集团的数字化转型，相信会具有一定的借鉴参考价值。

## 打造全媒体深度融合发展产业链 ——中山日报社数字化转型升级之路

**经验概述：**立足传统媒体，拓展数字新媒体渠道业务，通过资源整合、平台建设、技术合作，将报纸与全媒体产品无缝对接，助推中山报业可持续发展。

**行为阐释：**以数字化出版转型示范为契机，推动事业与产业发展；启动云平台建设，加大技术研发应用力度，加快媒介产品转型，多头并进。

**转型亮点：**以人才建设为根本，完善人才结构；以转变理念为先导，创新营销思维；以资金投入为保障，争取政府支持。

**专家组点评：**着重探索与其他行业、其他公司组织的合作方式，来寻求突破，具有一定的创新性。这个思路本身具有很好的推广复制价值。如果成功，将对传统媒体数字出版转型具有较强的示范作用。

### 一、经验概述

自2005年10月起，中山日报社就开始数字化转型探索，以科技创新和体制创新为动力，革新传统模式，打造技术平台，寻求与网络媒体相融合的发展道路，经过多年的探索积累，初步形成由传统媒体向数字出版转型的全媒体运作格局。目前，报社旗下除了《中山日报》、《中山商报》、《中山画刊》等传统报媒外，还针对新媒体发展成立了中山网传媒公司、新媒体中心、数字传播公司等，负责运营网站、电商、手机新媒体、户外LED屏、公交车载多媒体、BRT站台电子阅报栏等数字新媒体渠道业务。

应对传统媒体经营压力、困难不断加大的趋势，报社结合实际制定了《数字出版转型专项发展规划（2013—2015年）》，坚持以打造“全媒体深度融合发展产业链”为数字化转型核心战略目标，通过资源整合、平台建设、技术合作，将报纸与全媒体产品无缝对接，实现新闻产品从平面到网站，再到移动媒体、户外传播的根本改变；通过建立集平面报纸、互联网、手机终端、户外传播和内容版权、广告宣传、物流发行、商务购物、产业园区于一体的产业链，加快数字出版转型步伐，积极寻找新业务、新渠道、新平台、新市场带来新的经营增长点，助推中山报业可持续发展。

## 二、行为阐释

### （一）以数字化出版转型示范为契机，推动事业与产业发展

2014 年先期投入过百万元作为项目启动资金，构建“3+N”数字媒体发展形态（“3”是传统的《中山日报》、《中山商报》和《中山画刊》，“N”分别是数字报、中山网、手机报、官方微博、公众微信、iPad 报、手机客户端、户外 LED 电子屏、公交车载多媒体及电子阅报栏），探索开拓“菜篮子”O2O 数字电商、动漫游艺、数字文化产业园等数字衍生产业，实现中山报业数字产品多元化发展格局。

其中，建筑面积 15 000 平方米的中山报业数字文化产业园，作为报社数字化转型规划十大重点项目之一，2014 年通过了中山市首批“创意文化产业园区”认定，并获得了中山市文化产业专项资金的扶持。这个园区属于“三旧改造”项目，是一个以数字新媒体、数字印刷、数字物流为核心，以创意设计与产业孵化为支撑，专业性强、融合度高、可持续发展的数字文化集聚区。项目分两期开发完毕，建设期为 2 年，从 2014 年 1 月至 2015 年 12 月。项目建成后预估将带来每年超 1 000 万元的税收、逾亿元的年产值、300 个左右高端就业机会。

### （二）启动云平台建设，加快媒介产品转型

从 2014 年起，力争用两年时间基本形成平面媒体、网络媒体、移动媒体、户外媒体互为融合，互为支撑，整体互动，优势互补的全媒体架构，全面研究和整合现有新媒体生产的格局，在机制、架构和技术上作出更大力度的调整与充实，积极利用图像识别技术，通过移动终端，将纸质载体与互联网相结合，基本完成云报纸、云阅读的技术、应用、生产和传播体系的整体测试和试运行。2014 年年初已完成首条 BRT 沿线电子阅报栏、LED 滚动新闻播报、500 台公交车载视频内容上线，实现新闻产品户外即时推送计划。同时，根据媒介产品多样化的新特点，坚持“有标准、有机制、有流程、有规范”，切实加强对报社旗下媒体产品的管理，加快搭建“两报一网”和新媒体统一的新闻采编管理系统和发布平台，有效监管新闻发布第一关。目前已将新媒体部升格为新媒体中心，与中山网实行合并，形成以技术和需求为导向的新媒介产品开发模式。

### （三）数字化产业协作多头并进

在行业内部，加强了与传统出版单位之间的合作，共同搭建资源平台。

其中，与广东人民出版社组建实体性出版分支机构——广东人民出版社中山出版有限公司；与南方文化产权交易所有限公司组建实体性分支机构——“南方文化产权交易所中山区域服务中心”，该项目 2014 年还获得了中山市文化产业专项资金的扶持。

在行业外部，随着媒介之间的不断融合，更多其他行业也投身到数字出版产业，新



闻出版的内涵与外延也因此得到拓展。我们与技术公司、电信运营商等跨行业、领域的合作正在不断加深。

其中，与公交集团合作成立了数字传播公司，在中山 500 辆公共汽车上推出公交车载多媒体节目“公交频道”、车尾 LED，还运营中山首条快速公交（BRT）线路站的所有电子广告屏、电子阅报栏。

与中国联通中山分公司签订战略合作协议，在固定通信服务、行业应用产品提供、新媒体信息化发展、资源共享等领域建立战略合作伙伴关系。

与广东广信通信服务公司合作，启动《中山日报》手机客户端二期项目，整合报社、网站和政府各方资源，融入政务、生活、医疗、交通、旅游、教育、招聘、交友及购物优惠等方面的便民服务，全新推出以本地化生活服务为核心的“掌上中山”移动综合服务手机客户端。在功能上，紧贴用户需要，增加更多的信息查询、位置定位、活动分享、二维码扫描和手机问政的元素，以增加读者和受众的黏性，使之成为本地群众智能手机客户端的综合服务平台、市委市政府又一民生服务平台，并积累可分析的读者行为数据库，为中山报业受众人群分析和精准投放广告提供支撑。

与同城快递公司合作，建立高效统一的数字物流配送服务综合信息管理平台，实现同城快递、商务便民、货物配送及中转的一体化运作。

#### （四）中山网转型升级

中山网在被确立为广东省首批“城市综合信息门户网站工程”试点单位，并在全省地市一级报业网站中首批申请获得了国家新闻出版广电总局的《信息网络传播视听节目许可证》后，2013 年年底采购了 1 台网络视频直播车，实现了户外全天候、全方位、全媒体的 3G 网络视频直播与互动。下一步，将根据实际应用情况，逐步投入资金进行第二期的车体改造工程及周边高清数字摄录设备升级，实现 IP 卫星视频直播。

在电商方面，中山网采取“好产品+多平台+线上营销+报纸营销+电话营销+体验店”的全媒体营运电子商务的经营模式，积极探索新形势下传统报业转型数字电商服务发展之路。2014 年已经建立各类平台网站，建立了中山市菜篮子 O2O 项目，拥有中山菜篮子 B2C 网上商城（<http://0760clz.zsnews.cn/>）、828 线下实体旗舰店、828 淘宝运营店（<http://zs828.taobao.com>）、独立的 B2C 生活类商城惠悦淘网上商城（<http://shop.zsnews.cn/>），积极拓展 24 镇区发行站前店后仓项目。菜篮子 O2O 电商项目探索出了低成本、高效率、高技术、高知识为一体的创新型农产品、生活类供应模式。通过蔬菜协会农产品基地和对接农产品基地专供，以及外地优质产品供应商、生产商合作方式，形成集农产品种植与采摘、分拣和加工、仓储和配送于一体的产业链，以及优质生活用户购买渠道的整合，去除繁琐的流通环节，有效降低供应成本，采用全程及时配送系统，确保生鲜、生活用品的纯正品质，实现农产品、生活用品质量从农田到餐桌、从厂家、总代生产质量的全过程控制，打造中山安全食品和名品生鲜、优质生活用品第一品牌。

在动漫游戏文化产业方面，2013 年，结合中山书展的人气，中山网尝试举办了首届

大型的中山动漫展会，入场人数2万。2014年，中山网利用媒体的资源、第一届动漫游戏文化节的良好口碑，举办了第二届中国（中山）动漫游戏文化节活动，这届动漫节辐射了香港、澳门、广州、深圳、佛山、珠海、江门等地区和城市，展会总规模为10 000平方米，香港漫协、澳门漫协作为协办单位组织动漫企业来助阵参展，其他动漫原创、网游、软件、IE数码、动漫衍生品等方面的商家也踊跃加入，英国BBC集团也强势参展，展会还拿到了中国国际漫画节Cosplay大赛中山分赛区的承办权，吸引了近3万人次的客流量。

下一步，依托港口、电子科大中山学院、中山职业技术学院、中山美术馆、市科技创业中心，逐步建设中山动漫游戏文化产业基地，建立中山动漫游戏协会。通过以点带面，扩大知名度和影响力，吸引品牌动漫游戏企业和重点动漫游戏企业入驻，并借此机会发掘数字动漫游戏产业资源与报业数字媒体资源的融合点，研发推出新的数字产品。同时，争取中山政府扶持，每年定期举办至少一场10 000平方米以上的专业动漫游戏展会。充分发挥动漫展会对推动动漫产业发展的促进作用，通过举办动漫产品展销、动漫游戏比赛、动漫论坛等活动，搭建好企业沟通与交流的平台，推动中山动漫产业合作与发展。

在2013年广东省第三届网络文化精品评选中，中山网捧回“优秀地方网站”、“优秀技术人才”两项奖项。2013年，中山网注册为报社全资独立子公司。

### （五）加大技术研发应用力度

在新闻出版与科技加速融合的形势下，我们加大了对数字出版技术的研发力度，通过技术攻关，将成果及时应用于业务系统平台搭建。在自主研发出版流程监控系统的基础上，2014年重点研发多微博管理系统、微信应用系统。目前，报社的新媒体产品矩阵主要围绕着“两报一网”建设，主要品牌有依托于《中山日报》的中山日报新浪、腾讯官方微博，中山日报微信、中山日报微资讯公众订阅号；依托于《中山商报》的中山商报新浪、腾讯官方微博，中山商报微信公众订阅号、中山商报微生活微信公众服务号；依托于中山门户网站——中山网的中山网新浪、腾讯官方微博，中山网微信公众订阅号和掌上中山微信公众订阅号。这些微博、微信粉丝总量达260万人，2013年报社下属新媒体技术应用产生直接经济效益近百万元。

## 三、转型亮点

### 1. 加强组织领导，转变员工观念

及时转变报社全体员工的思想观念，由上至下充分认识加强数字出版转型工作的重要性和紧迫性，把推进数字出版转型发展作为传统报业未来繁荣发展的重要工作任务。加强组织领导，完善组织机构，积极创造条件，设立以报社领导为首的专门数字出版转型推进工作领导小组，切实做好各个项目监管、协调和引导工作。采取有效措施，切实

解决数字出版转型推进工作中存在的突出问题，为数字出版转型发展创造良好的环境和条件。

## 2. 确保资金投入，争取政府支持

数字出版转型专项发展规划项目总体投入 5 510 万元，过去几年通过自筹、信贷、引入社会资金、政府资助等渠道，投入资金 2 135 万元。为保证项目顺利实施，报社短期内需要投入大量人力、物力，面临很大的资金压力。为避免报社因建设资金投入不足错过数字出版转型的发展机遇，除自筹资金和引入社会合作资金外，还要积极争取国家、省、市各级政府部门的支持，以及数字出版、信息化建设的发展资金和优惠政策，包括每年省市的文化产业发展专项资金、信息产业发展专项资金、科技计划成果奖励项目专项资金、第三产业发展专项资金等。

## 3. 加强人才培养，完善人才结构

报社现有人才队伍主要由传统报纸采编、出版、管理、营销、印务、发行等方面组成，适合传统报业发展，而数字出版的全媒体人才、管理人才、营销人才、策划人才、技术人才比较缺乏。近一两年加大了数字出版人才培养力度，不断充实人才队伍，完善人才结构，加快数字出版复合型人才培养和储备，开展新闻记者现场多媒体采集培训、编辑后期制作能力培训和数字报业资源开发能力培训，进一步建立数字出版的健全人才引进、培养、使用和全媒体激励考核机制，鼓励全体报业员工发挥主动性，打造好的全媒体产品。

## 4. 创新营销思维，开拓营销新渠道

数字出版转型的关键在于营销。如果找不到市场，所有的努力都是白费，为此，全报社重视营销，实现营销工作在数字化条件下的转型，用现代数字化出版思想和现代营销的理念指导数字出版产品的营销工作，根据数字出版的特性和优势，及时转变营销思路，创新数字出版营销模式，开拓数字出版营销渠道，满足数字出版营销的需要。

## 5. 积极寻求合作，实现优势互补

加强与国内高校、科研机构、数字出版技术公司、网络运营商和数字出版行政管理部门合作，引进数字化应用新技术，实现优势资源互补，积极开发推出数字出版个性化产品服务，提升产品质量，创新品牌，及时转型提升传统报业的数字出版产品制作能力。

中山报业数字化和全媒体转型，极大地突破了传统报纸发行的区域限制，实现每天同时以“3+N”的全媒体形态，24 小时滚动发布内容。实现新闻资源传播价值的最大化，由原来传统报纸日均发行量 17 多万份，通过数字媒体带动提升至每日受众 320 多万人次。争取到 2015 年年底实现报社全年数字出版形态业务收入占总营收 25% 以上。

2013 年 7 月，《中山日报》成为全国唯一的地市级党报入选全国首批数字出版转型示范单位。报社以入选全国示范为新契机、新平台，抓住关键环节，找准突破口，在增强数字产品传播影响力、提升技术含量、搭建全媒介发布平台、推进资源整合、加强流

程重组方面继续大胆实践，数字出版转型工作取得了新成果和新进展。在人民网研究院发布的《2013 中国报刊移动传播指数报告》中，《中山日报》以第 33 名入选全国百强，位居入选 9 地级市报刊媒体之首。在 2014 年 6 月 12 日公布的中国报刊移动传播百强榜上，《中山日报》再度跻身其中。2014 年 5 月，报社首次参加深圳文博会，全面展示数字出版转型成果和未来发展规划，国家新闻出版广电总局副局长孙寿山亲临现场参观展位后，对《中山日报》数字化出版转型工作给予了肯定，并寄语中山报业继续勇于探索，充分发挥好示范引领作用，当好先行者和突击队。

## 打造全球陶瓷人价值平台

### ——陶城报数字化转型之路

**经验概述：**通过“一网、一报、两应用”搭建“陶瓷云商城”电子商务平台。

**行为阐释：**确立转型监管方案、明确管理责任。以数字技术为依托，抽调业务精英、引进技术人才以优化人员配置，同时提升设备配置，满足工作需求。

**转型亮点：**在原有业务基础之上，开拓广告类、增值服务类等新型业务。根据不同平台与载体布局，实现内容资源“多屏化”应用，提高了资源的利用率和投资收益率。

**专家组点评：**专注陶瓷、做大品牌、云商服务、目标管理。

陶城报致力打造“全球陶瓷人价值平台”，推动中国陶瓷行业升级转型、中国陶瓷品牌的价值输出，在建筑卫生陶瓷行业上下游具有较大的影响力。

报社数字化转型做大陶城新媒体，构建“一网一报两应用”。一网：运营行业最大的资讯门户陶城网，实现 20 多年陶城报的数字化。一报：开发陶城手机报，面向陶瓷产业上下游企业打造精准传播的资讯互动平台。两应用：建设陶瓷云导购系统，搭建“陶瓷云商城”。

根据行业需求开发陶瓷云 iPad 导购系统，为企业搭建私有云。以展示产品、引导消费为核心内容，针对陶瓷行业量身定做产品和空间展览、展示、宣传的销售辅助系统。

依托佛山陶瓷产业集群，以创新的集 B2C、O2O 双重模式的电子商务模式为核心，构建“陶瓷云商城”电子商务平台，打造陶瓷行业第一数据中心，为陶瓷行业在线上开创一条全新的招商及市场推广、销售渠道。

明晰数字出版转型的产品定位和发展目标。以产品化带动，以业务为重点。报社对数字化转型实施“目标管理责任制”与“动态绩效跟踪评估预警方式”，提高资源的利用率和投资收益率。陶城报开拓出互联网经济下的行业报业的新成就。

## 一、经验概述

创刊于 1989 年的《陶城报》，是我国陶瓷行业唯一一家经国家新闻出版总署批准公开发行的专业报纸。陶城报致力于打造“全球陶瓷人价值平台”，推动中国陶瓷行业升级转型、中国陶瓷品牌的价值输出，因此在建筑卫生陶瓷行业上下游具有较大的影响力。

### （一）数字化转型推动因素

在新技术的不断推动下，数字出版作为人类文化的数字化传承，在经历“十一五”

期间的洗礼和蓬勃发展之后，已成为我国新时期文化领域改革的核心内容和战略性新兴产业之一<sup>①</sup>，更是我国“十二五”新闻出版业改革发展和转型升级的战略方向<sup>②</sup>。陶城报社充分认识到，互联网正在对传统媒体形成广泛而深入的冲击。陶瓷行业也将开始走向数字时代。未来10年内，电子商务渠道必然会对传统建筑卫生陶瓷销售形成冲击。若仅仅依靠报纸这一传播媒介，陶城报社的发展空间非常有限。

基于此，报社锐意推动数字化转型。通过发展数字出版，有效实现了内容资源“多屏化”应用，提高了资源的利用率和投资收益率，开创了报社在互联网经济下的新成就。经过多年的努力探索，陶城报社已开发并运营了陶城网、陶城手机报、陶瓷云导购系统等数字化产品。

## （二）数字化转型发展战略规划

所谓“全媒体”，是指采用多媒体表现方式（文字、图像、动画、视频和声音等），以各种媒介形态（广播、电视、音像、电影、出版、报纸、杂志、网站等），通过多种渠道（广电、电信、移动及互联网络等）进行传播，最终实现用户通过电视、计算机、PAD、手机等多种终端完成信息的融合接收（多屏合一），实现任何人、任何时间、任何地点、以任何终端获得任何想要的信息<sup>③</sup>。

陶城报全媒体路径探索由来已久。在2010年，“数字化”与“国际化”被列为报社发展的两大关键词。报社管理委员会特别制定了《陶城报社数字化转型战略规划》，并成立新媒体事业部，借新媒体科技拓展产品和品牌，发展移动终端应用，搭建陶瓷电子商务平台，打造陶瓷行业第一数据中心。

报社数字化转型总体目标是：做大陶城新媒体，打造全媒体。包括“一网、一报、两应用”（陶城网、陶城手机报、“掌上陶城”手机客户端、陶瓷云导购系统）；搭建“陶瓷云商城”电子商务平台并成功运营。

### 1. 数字化转型“三步走”战略

根据数字化转型事业目标，结合报社实际情况，决定分“三步走”，做好基础工作，稳步推进转型。三个阶段战略目标见表1。

表1 陶城报数字化转型战略

| 阶 段  | 重 点 推 进      | 战 略 方 向           | 战 略 目 标                       |
|------|--------------|-------------------|-------------------------------|
| 第一阶段 | 2010年<br>1月起 | 陶城网               | 行业最大的资讯门户                     |
|      |              | 陶城报电子版（在陶城网浏览、下载） | 陶城报数字化，建立报纸数据库，提供检索及数据分析等增值服务 |
|      |              | 陶城手机报             | 发展手机出版，打造业内第一手机报，巩固报社品牌影响力    |

① 国务院，中共中央关于深化文化体制改革、推动社会主义文化大发展大繁荣若干重大问题的决定，2011。

② 新闻出版总署，新闻出版业“十二五”时期发展规划，2011。

③ 李屹，全媒体新闻中心构想，电视技术，2013（12）：82-86。

续表

| 阶 段  | 重 点 推 进        | 战 略 方 向       | 战 略 目 标   |
|------|----------------|---------------|---|
| 第二阶段 | 2011 年<br>1 月起 | 掌上陶城          | 开发手机应用，占领移动互联网终端                                    |
|      |                | 陶瓷云 iPad 导购系统 | 根据行业需求开发 iPad 导购系统，建立商用数据库，为企业搭建私有云，提升陶瓷产业数字化、信息化水平 |
| 第三阶段 | 2011 年<br>9 月起 | 陶瓷云商城         | 搭建陶瓷电子商务平台，实现瓷砖卫浴产品的在线交易                            |

第一步：目标——陶城网、陶城报电子版及陶城手机报。

（1）陶城网。以传统媒体——陶城报及旗下卫浴周刊为基础，推进门户网站“陶城网”做大做强。

（2）陶城报电子版。实现 20 多年陶城报的数字化，建立并不断完善数据库，为用户提供检索及数据分析等增值服务。

（3）陶城手机报。以“精准”、“高端”为定位，打造精准传播的资讯互动平台，面向陶瓷产业上下游企业中高层人士、经销商、设计师等推送信息。联合三大运营商（移动、联通、电信），全面覆盖全国主要的陶瓷产区、销区，有效保证陶城报品牌影响力和传播力再上一个新台阶。

第二步：目标——手机应用“掌上陶城”及陶瓷云 iPad 互动展示系统

（1）掌上陶城。集陶瓷行业各类资讯为一体的手机应用。读者可以通过掌上陶城阅读陶瓷行业的重大新闻、陶城报精品栏目，捕获陶瓷产业供求商机、业内求职招聘等。“掌上陶城”致力于为读者筛选最有价值的信息，为读者节省宝贵的时间，真正进行高质量的阅读。通过提供优质的服务及良好的手机阅读体验，巩固提升陶城报品牌影响力。

（2）陶瓷云 iPad 导购系统。以展示产品、引导消费为核心内容，针对陶瓷行业量身定做产品和空间展览、展示、宣传的销售辅助系统，支持 iPad、Android、PC 版终端，支持互联网无线连接和应用，并且可以无线延伸至大型触摸应用互动系统。

第三步：目标——陶瓷云商城。

陶瓷云商城以达成瓷砖、卫浴产品线上交易为目的。报社依托佛山陶瓷产业集群，整合云技术、搜索技术、虚拟展示技术及成熟的电子商务技术，以创新的集 B2C、O2O 双重模式的电子商务模式为核心，打造一个不同于传统展示手段、营销模式的电子商务平台，为陶瓷行业在线上开创一条全新的营销渠道。

2. 数字化转型资源支持

数字化转型相关业务由报社管理委员会主任直接分管，报社各大部门、各地工作站全力配合执行。根据《陶城报社数字化转型技术布局方案》的有关要求，主管部门积极组建技术团队，稳步推进报社数字出版转型进程。

（1）人力。报社最高领导直接分管数字化转型工作，根据实际需要从原来的采编部、

网络部、设计部等部门抽调业务精英负责实施，组建“新媒体事业部”，另可根据发展需要另行引进、招聘人才。

（2）技术。制定数字化转型技术布局方案，根据实际需要 from 报社原有技术部门抽调技术人才，为数字化转型服务。

（3）办公场地及其他。数字化转型业务相关人员办公场地独立；根据需要配备相关设备（如 Mac 电脑、iPad、iPhone 手机等）。

二、行为阐释

（一）陶城报社数字化转型监管方案

为保证数字化转型战略顺利实施、切实推进与有效监管，根据陶城报社管理委员会决定及《陶城报社数字化转型战略规划》的文件要求，报社制定了《陶城报社数字化转型业务布局方案》。对数字化转型事业实施“目标管理责任制”与“动态绩效跟踪评估预警方式”。

1. 监管主体

报社管理委员会根据需要成立数字化转型监管小组，由管理委员会主任担任组长一职，直接进行数字化转型工作的实施监督与评控，相关的具体工作由报社运营中心负责配合，监管对象为数字化转型事业实施主体及相关部门。

2. 监管范畴

根据“三步走”战略规划，报社决定对数字化转型实施过程采取灵活的问责机制，监管范畴包括进程监管与业务监管。

（1）进程监管。数字化转型业务的实施主体根据《陶城报社数字化转型战略规划》的战略部署，制定具体的实施方案，定期向数字化转型事业监管小组汇报业务进展，数字化转型事业监管小组对数字化转型业务实施进行全程监管。

（2）业务监管。数字化转型业务的实施主体及报社有关部门定期向数字化转型事业监管小组汇报业务情况，并随时根据监管小组的要求，提供相关资料、报表等，供监管小组进行动态绩效跟踪评估。监管的相关业务及所涉及的部门见表 2。

表 2 陶城报社数字化转型监管的业务及部门

| 业务载体   | 监管业务                 | 报社相关部门           |
|--------|----------------------|------------------|
| 陶城报    | 传统广告业务与新媒体广告业务的捆绑销售  | 广告部、网络部（新媒体事业部）  |
| 陶城网    | 网络广告、网络专题            | 网络部（新媒体事业部）      |
| 陶城报电子版 | 企业报道专辑及数据分析等增值服务     | 网络部（新媒体事业部）、品牌中心 |
| 陶城手机报  | 手机报广告、手机报特刊<br>手机报征订 | 网络部（新媒体事业部）、运营中心 |



续表

| 业务载体          | 监管业务                        | 报社相关部门                    |
|---------------|-----------------------------|---------------------------|
| 掌上陶城          | 广告（重点为企业形象广告、招聘、招商信息等信息等）   | 网络部（新媒体事业部）、广告部           |
| 陶瓷云 iPad 导购系统 | 企业或品牌定制 iPad 导购系统，授权经销商安装使用 | 广告部、品牌中心、运营中心、网络部（新媒体事业部） |
| 陶瓷云商城         | 陶瓷电子商务平台招商及推广               | 网络部（新媒体事业部）、品牌中心、运营中心     |

数字化转型业务监管主要实行动态绩效跟踪评估预警的方式，具体的绩效相关比例由监管小组综合报社业务情况制定，相关指标不合格的，由监管小组评估后进行预警，报管理委员会决策下一步解决方案。

3. 目标管理责任制

根据战略部署，对数字化转型实施目标管理责任制方式，为此报社决定。

指定数字化转型战略实施主体的负责人作为报社数字化转型事业的第一责任人，定期向数字化转型事业监管小组汇报工作。监管小组有权对该负责人进行绩效考评、提出卸职要求乃至辞退等。

报社管理委员会授权数字化转型第一责任人在职权范围内可要求报社各大部门、各地工作站配合相关工作（报管理委员会批准）。各部门、各地工作站不得故意推卸或延期处理，如因某部门、工作站原因造成的影响，责任由该部门负责人、工作站负责人承担。

（二）陶城报社数字化转型技术布局方案

1. 数字化转型技术布局战略

按照陶城报数字化转型战略部署，报社将稳步推进陶城网、陶城手机报、掌上陶城、陶瓷云 iPad 导购系统及陶瓷云商的发展。这一战略部署所需的支撑技术如下。

- （1）数字报刊系统技术。包括数字采编与照排系统、数字报纸发布系统、媒体阅览系统等。
- （2）Web 2.0 开发相关技术。包括 HTML5、JavaScript、jQuery、PHP、Java、.Net 等技术。
- （3）移动终端开发技术。包括 iPhone/iPad 开发、Android 开发、Win7/Win8 开发等。
- （4）基础数据库技术。包括 SQLServer、MySQL、Oracle 等开发与维护。
- （5）基础管理系统开发技术。包括基于桌面平台管理系统技术、信息通信技术、邮件群发技术等。
- （6）服务器开发技术。包括服务器分布式技术、负载均衡技术、资源调度及其优化技术等。
- （7）媒体制作技术。包括 PhotoShop、3D Max、动画视频制作等平面和三维的视听

媒体的制作与创作技术。

（8）其他技术。包括服务器维护技术、网络安全技术等。

2. 数字化转型技术布局

经充分调研和长期的需求分析，报社就数字化转型事业规划技术布局见表 3。

表 3 陶城报数字化转型技术布局

| 载 体           | 战 略 定 位                     | 关键技术需求  |
|---------------|-----------------------------|---|
| 陶城报           | 陶瓷行业第一纸媒                    | 数字报刊系统技术、媒体制作技术                                 |
| 陶城网           | 行业最大的资讯门户                   | Web 2.0 开发相关技术、基础数据库技术、服务器开发技术                  |
| 陶城报电子版        | 报纸数据库，提供检索及数据分析等增值服务        | 数字报刊系统技术、Web 2.0 开发相关技术                         |
| 陶城手机报         | 发展手机出版，打造业内第一手机报，巩固报社品牌影响力  | 移动终端开发技术、基础数据库技术、媒体制作技术                         |
| 掌上陶城          | 开发手机应用，占领移动互联网终端            | 移动终端开发技术、基础数据库技术                                |
| 陶瓷云 iPad 导购系统 | 根据行业需求开发 iPad 导购系统，为企业搭建私有云 | 移动终端开发技术、媒体制作技术、服务器开发技术                         |
| 陶瓷云商          | 搭建陶瓷电子商务平台，在线交易平台           | Web 2.0 开发相关技术、基础管理系统开发技术、服务器开发技术、移动终端开发技术、其他技术 |

3. 技术来源途径及相关配置

（1）技术来源途径。报社实施数字化转型，可采取灵活多样的途径，保证技术力量满足数字化转型需要。技术来源途径主要有内部自主研发团队独立开发、外部技术团队购进、外部技术供应商合作。

（2）人员配置。根据“三步走”战略，前期报社将根据实际情况，从网络部抽调业务精英，优先保证满足数字化转型事业的技术需求，并可根据数字化转型战略实施的实际需要，引进相关技术人才。

（3）设备配置。根据数字化转型的工作需求，报社管理委员会决定配置技术研发、应用等相关的设备，包括苹果产品（Mac、iPhone、iPad）及高配置的品牌计算机等，具体设备型号及数量，由数字化转型实施部门上报报社管理委员会批准后统一采购配备。

（三）数字化转型相关产品

目前，报社拥有的数字产品包括陶城网、陶城报电子版、陶瓷手机报、陶瓷云导购系统，以及陶城报微信等数字出版转型产品。陶城报数字出版转型的产品定位、发展目标及发展现状见表 4。

表 4 陶城报数字化转型产品及现状

| 时 间         | 产 品                    | 产品定位与目标   | 情 况 汇 报  |
|-------------|------------------------|---|--|
| 2010 年 1 月起 | 陶城网                    | 从新闻阅读延伸到信息服务、原料、技术、供求、招聘成为行业最大的资讯门户                                     | 陶城网于 1999 年上线，历经数次改版：2012 年升级改版；2013 年第二次改版，并已启动 iPad 版、手机版的开发；2014 年 8 月第三次改版     |
| 2010 年 1 月起 | 陶城报电子版<br>(可在陶城网浏览、下载) | 《陶城报》数字化，建立报纸数据库，方便用户检索   | 自 2010 年 1 月起开始电子版系统的优化工作，以及历年《陶城报》的再录入工作  |
| 2011 年 3 月起 | 陶城手机报                  | 发展手机出版，打造业内第一手机报  | 2011 年 3 月手机报正式创刊，目前运营良好，广受业内人士好评，用户超过 20 000，周六发送                                 |
| 2011 年 6 月起 | 陶瓷云导购系统                | 根据行业需求开发 iPad 展示软件，建立商用数据库，为企业搭建私有云，提供辅助销售、产品管理、品牌展示等服务，提升陶瓷产业数字化、信息化水平 | 到 2012 年年底，陶瓷云 iPad 导购系统已在业内多家品牌应用，结合行业实际，该平台为半封闭系统，主要供陶瓷企业、陶瓷经销商使用，目前在用品牌将近 70 家  |
| 2013 年      | 陶瓷云导购 6.0 版、7.0 版      | 无限选砖  | 开发完成   |
| 2013 年      | 陶城报微信公众账号              | 方便即时沟通、圈子传播报料、互动平台  | 运营 1 年时间：用户超过 20 000 人；现每月递增约 3 000 人；每月阅读量约 650 000 次。对报纸内容的二次传播、报社影响力的提升均发挥了一定作用 |

( 四 ) 陶城报社数字化转型业务布局

按照陶城报数字化转型战略部署，产生各类衍生产品和业务，即在报社传统业务之外，拓展新型业务，包括以下 3 类。

- (1) 广告类。网络广告、手机报广告，网络专题、手机报特刊等。
- (2) 增值服务类。数据分析、企业历年报道专辑等。
- (3) 其他。陶瓷云 iPad 导购系统开发及授权，陶瓷云商城销售等。

随着数字化转型事业发展，业务也根据不同平台与载体布局，呈现了不同的特性。这既是报社业务部门的机遇，又是我们面临的挑战，对业务人员的综合素质提出了更高要求。经充分调研和长期观察，我们总结出新业务的特性及布局特点，除原有的传统业务（广告、

策划、发行等）外，伴随着新媒体领域的扩展，衍生的新业务具体布局见表 5。

表 5 陶城报数字化转型新业务布局

| 业 务 载 体       | 战 略 定 位                     | 业 务 描 述                     |
|---------------|-----------------------------|-----------------------------|
| 陶城报           | 陶瓷行业第一纸媒                    | 将传统广告业务结合新媒体广告业务进行捆绑销售      |
| 陶城网           | 行业最大的资讯门户                   | 网络广告、网络专题                   |
| 陶城报电子版        | 报纸数据库，提供检索及数据分析等增值服务        | 企业报道专辑及数据分析等增值服务            |
| 陶城手机报         | 打造业内第一手机报，巩固报社品牌影响力         | 手机报广告、手机报特刊<br>手机报征订        |
| 掌上陶城          | 开发手机应用，占领移动互联网终端            | 广告（重点为企业形象广告、招聘、招商信息等）      |
| 陶瓷云 iPad 导购系统 | 根据行业需求开发 iPad 导购系统，为企业搭建私有云 | 企业或品牌定制 iPad 导购系统，授权经销商安装使用 |
| 陶瓷云商城         | 搭建陶瓷电子商务平台，在线交易平台           | 陶瓷电子商务平台招商及市场推广、销售          |

报社对数字化转型事业高度重视，经管理委员会讨论通过，决定对拓展新业务进行奖励。

（1）新业务提成比例高于传统业务提成，具体提成方案由报社管理委员会另外专文下发。

（2）年终评奖专设业务创新奖，鼓励拓展新业务，相关评优向新业务倾斜。

三、转型亮点

经过十几年的探索和耕耘，陶城报的数字转型已取得阶段性成果。我们的数字化转型目标是做到“渠道和终端齐全，也使报社的效益得到增长，影响力得到扩大”<sup>①</sup>，按照目前的发展态势，我们认为数字化转型是有必要、有意义的。

随着科技日新月异，以及移动互联网的兴起，传统媒体将面临着更大挑战。只有找准市场需求，精准定位读者，不断进行产品创新，做好价值信息的有效传播，为用户提供整体解决方案，才能在所谓的“传统媒体的寒冬”面前屹立不倒，突破纸媒的发展瓶颈，实现数字出版的转型成功。

① 蔡雯. 全媒体战略的精髓. 编辑之友, 2013（5）：1.

## 跨区域组建新媒体战略联盟

### ——成都商报社数字出版转型示范工作总结

**经验概述：**以互联网和移动互联网技术为先导，完成传播方式、经营模式、业务流程、组织架构及人员结构、影响力覆盖面的转型，并输出数字出版转型经验，在全国范围内形成以成都商报为主体的新媒体战略联盟。

**行为阐释：**通过“基于增强现实技术的立体化纸媒综合业务平台”和“大数据下的新媒体云平台”两大重点项目落实数字化转型。

**转型亮点：**组建独立研发团队，致力于掌握数字出版转型发展的核心技术，同时解决数字化转型的经营要求，稳妥转型。

**专家组点评：**围绕“内容+广告”这一经典的媒体运作模式，在传播渠道上做了一些突破，对媒体既有模式改动不是太大，具有一定的推广复制价值。如果成功，对传统媒体数字出版转型具有较强的示范作用。

为紧抓移动互联市场，推动传统媒体数字出版转型升级，成都商报于2010年年底全面进军新媒体领域，成立新媒体实验室。成都商报作为全国数字出版转型示范单位，一直在尝试探索和解决为传统媒体提供简单、便捷的统一新媒体技术解决方案，力图极大地降低传统媒体在新媒体领域的技术和资金投入，进一步促进新媒体的极大繁荣，以增强国内主流媒体与海外强势媒体的市场竞争力，目前已初见成效。

#### 一、经验概述

传统出版业向数字化转型，对于提升我国文化软实力，推动文化产业乃至国民经济的可持续发展，转变出版业发展方式具有重要意义。为贯彻落实中央关于调整产业结构和转变发展方式的战略部署，以《文化产业振兴规划》和新闻出版总署《关于进一步推动新闻出版产业发展的指导意见》为核心指导思想，成都商报社就数字化转型提出了“一坚持，二转化，三实现”的具体数字化转型战略纲要，即“坚持走市场化路线，以读者需求为核心导向；相关产业多元化，组织结构生态化；以互联网和移动互联网技术为先导，对内帮助成都商报完成向新媒体的转型，包括传播方式的转型、经营模式的转型、业务流程的转型、组织架构及人员结构的转型、影响力覆盖面的转型，对外输出数字出版转型经验，在全国范围内形成以成都商报为主体的新媒体战略联盟，利用互联网和移动互联网技术突破传统媒体地域的限制，力争用5~7年的时间将成都商报建设成为全国

一流的数字媒体出版单位”。

### （一）延伸传统出版产业链，实现平台化经营

成都商报社将传统出版行业的文化属性逐步渗透至整个产业链。向下通过开发网站、智能手机软件、智能终端、电子商务平台等多渠道的数字化出版衍生产品，释放文化价值的增值特性，最终构建具有多点赢利模式的新型产业价值链，并结合数字媒体社会化的属性，从以前单纯的信息发布转变成本地化服务乃至产品销售，从而将整个产业链、资源都集中在这个平台上，提供全方位的服务。

### （二）发挥政府合力，优化资源配置

成都商报社主动加强与当地政府相关部门的沟通合作，积极争取本地工信、科技、交通等综合职能部门对数字出版工作的支持，将数字出版发展工作直接与城市发展进程接轨。举全报社之力，以市场化运作为杠杆，建立了一套着实可用的企业和市场可以相互替代的资源配置机制。此外，成都商报社充分利用社会资源，与电子科技大学等商业化运作程度高的高校合作，让资源配置合理化及可用性最大化。

### （三）坚持“产学研”相结合的道路，凝练一只专业队伍

在人才培养上，成都商报坚持“产学研”相结合的道路，凝练一只专业队伍。成都商报社与电子科技大学、新浪公司，以市场化项目实际运作为契机，逐渐形成了深度合作关系，充分利用三方在市场化运作、技术人员储备及人才培养方面的各自优势，不但创造出一定的社会效益和经济效益，还培养和凝练出一支包含开发、运营、出版等方面的数字媒体科研人才队伍，为“产学研”相结合闯出了一条新路。

同时，成都商报还健全以数字化出版战略目标为导向，以年度预算和重点工作为依据的企业负责人经营业绩考核机制；按照市场规律，面向商业化市场招聘专业人才，建立、形成了一整套与市场完全接轨，员工收入水平与职工的岗位职责、工作业绩和实际贡献相挂钩的薪酬和考评制度。

### （四）夯实技术储备，积极谋求布局

成都商报社以新媒体实验室为实施主体，结合新媒体信息传播需求，在移动智能终端应用开发技术、响应式前端设计技术上进行了相应的探索和储备。同时，基于扩展富媒体新闻及交互式广告内容的需求，成都商报社引入了 QRcode 及增强现实（Augmented Reality, AR）技术，并将利用它们完成“基于增强现实技术的立体化纸媒综合业务平台”等一系列数字出版平台的搭建。此外，随着数据对营销价值的影响越来越大，成都商报社和神鸟数据公司紧密合作，积极探索将从各种渠道采集到的大量数据进行清洗和挖掘，并利用 SAAS（软件及服务）的云平台进行规模性运算，为接下来着手“基于大数据的媒资检索与移动新闻阅读系统技术解决方案”打下了良好的技术基础。

### （五）资金保障

在资金保障方面，成都商报社除了自有资金的持续投入外，开始逐步强调利用自有数字产品（平台）的运营、社会资源的整合营销、本地化电商平台（买购网）营收、技术研发的对外输出等途径形成自身造血功能，争取在 3~5 年的发展时间内逐渐脱离母体，实现自负盈亏。

### （六）优化组织架构和保障机制

成都商报社基于数字化转型实际需求，将传统出版行业矩阵式组织架构横向拓展，使得数字出版部门从传统出版业的从属、辅助部门剥离出来，形成了以成都商报研究院为战略指导，成都商报新媒体事业部为研发核心，成都全搜索网站、成都商报客户端为发布平台，成都商报买购网为市场抓手的完整数字化出版体系。同时，针对业内一直存在着的“条式”与“块状”两种不同整合方式的争议，通过引入项目管理，将各子组织同时开展的项目进行系统性统筹，通过协同管理，从整体上平衡条式与块状整合优劣之争，从以前传统内容生产的“记者—编辑单向生产制”向 IT 公司的项目制迁移，利用项目决策机制、目标优化矩阵、项目风险评估、成本分析、SWOT 分析等科学管理手段，对项目进行有效计划与控制。从组织结构层面开始，在战略框架内，将项目风险管理、成本管理、进程管理等系统化、动态化管理中进行有效化解。

为确保数字出版转型战略的顺利实施，成都商报还建立了一整套战略保障机制，力图解决在实施转型战略过程中可能遇到的各方面问题。例如，数据考评体系；与成都神鸟数据咨询有限公司合作，建立了第三方监督、评估平台；邀请中科院、成都计算机研究所等科研团队与本报新媒体开发人员实时交流和探讨，对新媒体产品进行评估。

## 二、行为阐释

为落实数字出版转型战略，成都商报社目前主要集中精力重点打造以下两个数字出版转型项目：一是基于增强现实技术的立体化纸媒综合业务平台项目；二是大数据下的新媒体云平台项目。

### （一）“基于增强现实技术的立体化纸媒综合业务平台”项目

基于增强现实技术的立体化纸媒综合业务平台项目是致力于采用增强现实技术，达到传统纸质媒体的立体化和多媒体化的应用效果。项目以智能移动终端和云计算为基础，深入到纸质媒体的新闻采写、编辑、阅读、互动，乃至广告内容的生成和传播等各个环节，与传统的采编流程紧密结合；新闻采编人员可以利用本系统进行多媒体新闻的采写和实时编辑；广告商利用本系统可以在平面纸媒上编辑和发布多媒体甚至是三维立体互动广告；媒体间还可以利用本系统的标准化资源库进行资源信息的发布和共享；最终

使得读者能够使用智能移动终端对报纸上无缝集成的多媒体、三维立体内容等进行自由阅读和互动，达到丰富纸媒内容、增强信息质量、提升阅读品质、增进读编互动的目标，完成对传统纸质媒体的一体化升级。

该项目在移动互联网客户端主要输出了拍拍动产品，目前仅成都商报社利用拍拍动就聚集了 50 多万用户，其中活跃用户有 18 万之多，同时该项目已经成功输出到大连晚报、华商晨报、郑州晚报、山东商报、重庆时报和江南晚报等外地主流媒体，现在还有中央电大、广州日报、都市快报和海峡都市报等十几家主流媒体在与我们洽谈合作，希望能将该项目移植到本地。

在市场效果方面，其已经产生了无形效益，并即将产生更多的经济效益。

无形效益方面，第一，提升了成都商报社的企业形象。在项目产品顺利实施后，成都商报利用拍拍动极大地丰富人民群众现有的阅读模式，创造全新的阅读体验，满足人民群众对于精神文化生活的需求，从而极大地提升了自身媒体形象。

第二，提高了成都商报在出版行业影响力。本项目通过增强现实技术达到媒体融合，并通过开放标准化资源库实现媒体出版行业的资源共享，打破技术壁垒，为媒体出版行业树立新的标杆。该项目一经推出即获得了全国同行的高度关注与认可，从而提高了成都商报在同行业内的影响力。

第三，初步树立了成都商报全新的高科技媒体出版品牌。成都商报目前是国内唯一一家掌握增强现实核心技术的出版媒体，成功树立了成都商报全新的高科技品牌。

本项目刚刚研发完毕，目前还处于项目的推广与运营初期，但已经产生了近 200 多万元的经济效益。从项目预期来看，其营收主要产生于以下几个方面：增强现实立体化广告投放收入、承办商家互动活动收入、采编成本控制、平台推广收益。

## （二）“大数据下的新媒体云平台”项目

大数据下的新媒体云平台项目是采用新媒体为传播载体，以成都商报 APP 为核心，综合利用微信、微博、LED 屏幕、手机短信等各个新媒体平台，形成“1+N”的新媒体传播渠道。广泛覆盖社会各阶层人群，为新闻、资讯及服务信息的及时、快速、准确送达提供基础保障；以云计算为服务平台，建立统一、高效的后台信息采集、挖掘、分发、反馈机制，发挥传统媒体的采编、服务优势，为“1+N”的传播渠道提供后台保障，也为把握信息走向、坚持媒体责任提供管理基础；以大数据技术为业务支撑，改变传统的读者被动阅读的模式，通过“360 度画像”，对读者进行精确描述和精准定位，挖掘读者的潜在资讯需求，智能地进行资讯服务。

成都商报着力打造统一新媒体云平台，在碎片化的服务背后建立起统一的新闻采集、编辑、审核、发布流程，做到传播形式的“形散”，而传播内容的“实不散”。统一媒体云平台是在新媒体时代下，满足人民群众多样化、多层次、多方面需求的同时，坚持社会主义先进文化的方向，牢牢把握正确的舆论导向，避免新闻低俗化、庸俗化、媚俗化的基本保障。



本项目现处于启动阶段,预计项目实施完成后,将产生计算机软件6个,其中综合业务平台3个,移动终端应用2个。同时,将培养及凝练一支人数在40名左右,包含开发、运营、出版等方面的数字媒体科研人才队伍。

本项目预计产生的无形经济效益主要集中在数据积累。大数据下的媒体云基于终端用户特征,个性化推送高质量的资讯信息。数据来源和推送的内容建立有着必然的逻辑关系。因此利用平台的建立,会积累下大量高质量的结构化数据,并经过平台积淀形成数据逻辑,实现巨大的经济效益。

在实际收益方面,主要体现在以下几方面。

#### 1. 基于数据挖掘的精准广告营销

通过本平台的建立,可以将以往传统媒体的常规广告形式彻底打破,实现受众的精准选择,媒介的全覆盖,效果的可统计与追踪,用户的实时互动。借助传统媒体经营多年的客户资源,可快速实现广告增值,产生新的收益增长点。

需要指出是,第1~2年为平台建设投入期,暂无预期收入。

#### 2. 面向终端用户的增值服务

通过本平台的建立,可以将传统媒体后项收费的收入模式,扩展至面向终端用户的前项收费,针对用户提供民生、环保、公共安全、城市服务、工商业活动、金融资讯等增值服务,并利用数据仓库的建立实现受众的精准投递,最终借助移动互联网丰富的货币化收费手段,实现赢利。

#### 3. 商业数据报告提供

通过本平台的建立,可面向企业或者公共政府部门,有偿地提供数据分析结果的服务,从而帮助其提高生产效率、增加业务收入或者创造新的收入。预期在平台顺利实施完成后,可面向3~5家企业或公共政府部门提供数据报告服务,预估每家服务费用约为每年50万元,即商业数据报告的收入预计达到每年150万~250万元。

### 三、转型亮点

成都商报新媒体项目立足本报,稳妥转型。从自身新闻和经营出发,制定了一整套项目管理控制机制,从市场研究开始,不盲目跟风,使项目立项风险降到最低。

成都商报始终致力于掌握数字出版转型发展的核心技术,力图将传统出版行业的文化属性逐步渗透至整个产业链。从单纯的信息发布转变成本地化服务乃至产品销售,从而将整个产业链资源都集中在这个平台之上,提供全方位的服务。

为支撑传统媒体转型升级,成都商报组建了独立的技术研发团队,并且充分利用现有社会资源的技术优势。从2011年开始,成都商报与电子科技大学、新浪公司都签订了战略合作协议,三方就成都商报数字出版转型项目展开了紧密的合作,充分利用三方在市场化运作及人才培养方面的各自优势,培养和凝练出一支包含开发、运营、出版等方面的数字媒体科研人才队伍。

在产品运营上，不仅强调数字出版内容应根据网络特征进行重新编写，而且还强调产品应该紧密贴合现有纸质媒体的经营需求，提出数字出版转型必须在解决了收益的问题后才可能成功。并且在实际运营中，成都商报一直尝试数字媒体与传统纸媒的结合，在实际新闻传播和广告营收中都取得了一定突破，积累了大量可与其他纸媒共同探讨的数字出版转型经验。

成都商报作为全国数字出版转型示范单位，势必把握改革发展的重大机遇，以数字化转型升级为突破口，以平台建设为落脚点，通过技术创新充分释放新闻出版业的生产力，带动出版单位实现数字化转型升级，在全行业更好地发挥引领示范作用，期待实现大数据时代的战略转型。

## 报网融合构建新媒体集群

### ——新疆经济报数字化转型之路

**经验概述：**推进以报网融合为主的媒体融合，加快构建平面、立体、移动等各种传播方式，使传统媒体借助新媒体放大声音、融合新媒体走向多元立体传播，以提升综合实力和影响力。

**行为阐释：**扩大“网群”覆盖面，开辟从“报网结合”到“报网融合”的探索之路。拓展手机客户端、移动网络服务平台等衍生产品。逐步告别“以广告收入弥补发行亏损”的简单赢利模式，通过开辟新的经济增长点，逐步降低广告收入在总收入中所占的比例。

**转型亮点：**以新型党报为核心、以大晨报股份公司为创新孵化平台、以中亚传播体系为特色，打造全方位、立体化、国际化现代传播体系和传媒产业体系。利用中国新疆与周边8国接壤、民族语言相近的优势，通过邀请周边国家媒体举办论坛，走出国门办报纸、刊物、网络等方式，扩大我国文化产品在中亚周边国家的积极影响。

**专家组点评：**双语出版、平台孵化、新媒集群、中亚传播。

新疆经济报用汉、维吾尔两种语言文字出版，拥有10报6刊1网群的报纸与产业集合体，打造以新型党报为核心、以大晨报股份公司为创新孵化平台、以中亚传播体系为特色延伸的全方位、立体化、现代国际传播体系和传媒产业体系。

创造性地实施“大晨报战略”。新疆经济报社近年整合旗下《都市消费晨报》、《北疆晨报》和亚心网及晨新印务等经营实体，组建新疆第一家文化体制改革试点单位——新疆大晨报股份公司，以“大晨报”为载体创新传播经营新业态，建立大晨报数据库营销平台。

创新机制打造“亚心网新媒体集群”。在“大晨报”框架下，全力打造集门户网、数字报、手机报、微博、微信、MY乌鲁木齐客户端、“我来社区生活馆”于一体的数字新媒体集群。亚心网全力打造新疆第一综合门户网站。

新疆经济报社面向丝绸之路经济带，开拓“中亚传播体系”。充分利用中国新疆与周边8国接壤、民族语言相近的优势，邀请周边国家媒体举办论坛，走出国门办报纸、刊物、网络等，扩大我国文化产品在中亚周边国家的积极影响，为促进新疆媒体与中亚媒体间的合作，推动新疆与中亚国家间的文化交流开辟了新的通道。

## 一、经验概述

互联网新媒体的崛起，尤其是“动网时代”的到来，传统纸媒普遍面临着读者被新媒体大量分流、广告发行增长停滞下滑的挑战，甚至出现“报业严冬”、“纸媒消亡论”

等一系列沉重的话题。当前纸媒尤其是报纸所面临的种种问题和挑战，表面看是新媒体崛起和形势变化等外部因素所带来的，而究其根本却是纸媒自身的问题。

《新疆经济报》创刊于 1991 年元旦，由邓小平同志亲自题写报名，用汉、维吾尔两种语言文字出版。创刊 23 年来，从一张报纸发展到目前 10 报 6 刊 1 网群的传媒与产业综合体，适应互联网数字时代的发展趋势，新疆经济报社较早启动了数字化转型的探索，走出了一条传统媒体与新媒体的融合发展、从媒介融合到产业融合的成功之路。

## 二、行为阐释

### （一）与时俱进主动拥抱新媒体时代

创刊 23 年来，新疆经济报总体上经历了 5 个阶段：1991—1999 年，以《新疆经济报》汉维两种文版报纸的新闻改革和经营改革为主要特征的“机关报时代”；1999—2008 年，以《都市消费晨报》为产业支柱，以《新疆经济报》和《阿克苏日报》等联办地州党报、《法治人生》、《大陆桥》等杂志为体系的“报业联合体”时代；自 2008 年以来，以亚心网、手机报、3G 网等数字新媒体为新增长点，启动了传统媒体数字化转型的探索；2010 年 12 月，新疆经济报整合优势资源，组建了新疆首个文化事业体制改革试点单位——新疆大晨报股份公司；2012 年，新疆经济报启动新一轮改版改革，全力打造自治区权威、主流、深度的“政经大报”，积极构建、打造以党报为核心的现代传播体系和传媒产业体系。

这五个阶段和五大节点，以新疆乃至全国报业、传媒业发展大趋势为背景，以自治区的重大决策为动力，深刻影响着新疆报业发展的格局，也直接决定着《新疆经济报》的成长道路和发展命运。其核心是以党报为核心，不断适应新的时代挑战，不断探索新的发展道路，构建现代传播体系，做强做优传媒产业。

2003—2005 年，是整个新疆经济报系发展的辉煌期。也正在此时，由于在世界范围内网络新媒体的崛起，传统报业遭遇到了前所未有的挑战。

适应互联网数字时代的发展趋势，新疆经济报较早启动了数字化转型的探索，在新疆走在前列，2008 年更是一举投入 1200 万元全力打造新疆新闻综合门户网站亚心网，开辟出一条从“报网结合”到“报网融合”的探索之路，构建起一个适应新媒体时代市场竞争的“网群”，拥有了新疆流量最大的综合新闻门户网站亚心网，维吾尔文托格拉克网，面向亚欧市场的电子商务网站亚欧贸易网和俄文网站中国工厂、亚欧大陆桥网、龟兹学网等子网站，新疆第一个全媒体手机 3G 平台，CUTV 网络电视新疆台等。

经过了 20 多年的风雨历程，新疆经济报已从一张报纸发展成拥有 10 报 6 刊 1 网群的报纸与产业集合体，一个以新型党报为核心、以大晨报股份公司为创新孵化平台、以中亚传播体系为特色延伸的全方位、立体化、国际化现代传播体系和传媒产业体系基本成型。

自 2013 年以来,面对新媒体发展环境,面对新疆发展的“三大历史机遇”,新疆经济报社着眼长远,在深入分析总结新疆经济报系 20 多年来改革发展经验教训的基础上,大胆借鉴内地报业集团的经验和做法,聚合集体智慧,编制了《新疆经济报社五年发展规划(2014—2018 年)》,明确了“整合新闻媒体资源,推动传统媒体和新兴媒体融合发展”的总体思路,以旗下 11 报 6 刊 1 网群的传播体系为支撑,面向数字新媒体时代、面向新商业文明、面向中亚、面向未来,掀起一场数字化转型和新媒介经济的“传媒再造”。

顺应媒体变革的趋势促融合,《新疆经济报》(汉文、维吾尔文)积极扩大舆论引导的覆盖面。以数字化为先导,积极推进以报网融合为主的媒体融合,加快构建现代传播体系,以报、刊、网,文字、声音、视频,平面、立体、移动等各种传播方式,扩大覆盖面,做到传统媒体借助新媒体放大声音、融合新媒体走向多元立体传播,综合实力和影响力不断增强。2013 年,《新疆经济报》被评为全国党报十强、全国百强报刊,进入首批全国 70 家数字出版转型示范单位。2014 年 5 月,首次参展第十届中国(深圳)文博会获优秀展示奖,并于近期获得“全国报业融合发展奖”。

## (二)大胆突破创造性实施“大晨报战略”

围绕做强做优传媒产业这一发展思路,新疆经济报一直致力于推进文化事业体制改革和媒体产业运营。2010 年 12 月,新疆经济报整合旗下《都市消费晨报》、《北疆晨报》和亚心网三大媒体及晨新印务等经营实体,组建了新疆第一家文化体制改革试点单位——新疆大晨报股份公司。新疆大晨报股份公司的经营范围包括以报刊网络为主及其他媒体的采编、广告、印刷、出版发行、项目投资、实业投资、股权投资、资产管理及相关咨询服务等。公司旗下拥有三个核心传媒:都市消费晨报、北疆晨报和亚心网,并经营晨新印务。围绕这三个核心传媒产品,大晨报股份公司目前已经形成了广告、发行、印务、呼叫中心、数据营销、教育培训等服务体系和手机报、手机客户端、亚心中亚网、亚心俄文网(在俄罗斯注册),以及新疆 3G 手机新闻网、欧亚大陆桥网、“MY 乌鲁木齐”移动网络服务平台等衍生产品。逐步告别以往“以广告收入弥补发行亏损”的简单赢利模式,通过开辟新的经济增长点,逐步降低广告收入在总收入中所占的比例。在全国范围内传统报业广告下滑的情况下,大晨报股份依靠创新机制带来的发展活力,依然实现了持续稳健增长、不断开拓新的市场空间的良好运行态势。

2013 年,新疆经济报社以“大晨报”为载体,推动传统报业与新兴产业的融合发展,启动“晨报教育”、“文化传播中心”、物流配送等新业态,并在“大晨报”框架下,全力打造集门户网、数字报、手机报、微博、微信、MY 乌鲁木齐客户端、“我来社区生活馆”于一体的数字新媒体集群,搭建集新闻资讯、社交互助和电子商务的综合信息平台,为用户提供全方位的生活服务,与报、刊、网等媒体形成全面联动,从送报上门到占领指端,从服务读者到融入社区生活,开启了报网融合、即时播报的“新全民阅读”时代。在此基础上,大晨报深挖用户数据价值,推出“大晨报数据库营销平台”,成功进入 2013 年度国家新闻出版改革发展项目库,并获得国家文化产业发展专项资金支持。

由于大晨报股份公司是集新疆经济报系最优质资源组合而来的，经过两年快速的发展，公司主业清晰，资产优质，流动资金充裕，利润可观。在巩固基础、保持增长的基础上，大晨报股份着力在升级赢利模式、调整产业结构、转变发展方式上寻求新突破。逐步告别以往“以广告收入弥补发行亏损”的简单赢利模式，通过开辟新的经济增长点，逐步降低广告收入在总收入中所占的比例。在全国范围内传统报业广告下滑的情况下，大晨报股份依靠创新机制带来的发展活力，依然实现了持续稳健增长、不断开拓新的市场空间的良好运行态势。

### （三）创新机制打造“亚心网新媒体集群”

在打造全媒体集群、发展新媒介经济的战略支撑下，新疆经济报社旗下亚心网的传播力和影响力不断增强，稳居新疆第一综合门户网站。在全球最具权威的 Alexa 网站数据排名统计中，稳定在 3 000 位左右，中文类网站排名在 500 位以内，日均 IP 访问量超过 25 万人次，日均 PV 流量超过 200 万。2013 年 10 月，亚心网荣获“全国地方网站最具广告效力品牌奖”及“全国地方网站最具影响力品牌奖”两项互联网品牌大奖。11 月，成功入选自治区商务厅首批电子商务示范企业。

2012 年，亚心网自筹资金、自建队伍建设开通了维吾尔语生活服务网站——托格拉克（胡杨）网。经过一年多的运营，托格拉克网在全球 1 760 家维吾尔语网站排名中稳居前十位，成为当前维吾尔语网民较为关注的网站之一。

亚欧贸易网定位为面向 15 个俄语区国家的外贸电子商务平台，目前拥有会员 2 万个，用中、俄双语提供咨询服务，出版《中亚经济参考》杂志，成功承办了 2014 上合组织工商企业论坛，并与疆内 17 家外贸企业共同发起成立新疆外贸商会，为新疆外贸发展贡献一份力量。

结合互联网的互动性特点，亚心网近年来组织了很多有影响的网络活动推动新疆网络文化建设。例如，自 2012 年开始承办的新疆网络春晚连续三届被评为中国网络春晚前十名；连续 5 年组织万人参与的植树节已成为新疆最具影响力的植树节；2014 年 5·22 严重暴力恐怖案件发生之后，我们策划组织了“我要找到你 说声谢谢你！”活动，发起寻找在 5·22 严重暴力恐怖案件中挺身救人的人，活动引起巨大反响，央视新闻作了报道；我们承办了“第二届新疆微电影节”，并组织了“微电影下乡”、“微电影进校园”等活动，起名为“水滴工程”，力图通过无数像微电影这样的小水滴汇集描绘出新疆丰富多彩的生活彩虹。

### （四）面向丝绸之路经济带开拓“中亚传播体系”

新疆经济报创刊 23 年来，扎根于新疆这片广阔神奇的土地，与改革开放和市场经济大潮中的新疆一起成长，尤其是近 10 年来，新疆经济报按照国家 and 自治区的要求，主动承担时代使命，创造性地实施“中亚战略”，充分利用中国新疆与周边 8 国接壤、民族语言相近的优势，通过邀请周边国家媒体举办论坛，走出国门办报纸、刊物、网络等方式，

扩大我国文化产品在中亚周边国家的积极影响,为促进新疆媒体与中亚媒体间的合作,为推动新疆与中亚国家间的文化交流开辟了通道,“中亚战略”成为新疆经济报的一大突出特色。

从2004年开始,新疆经济报社正式成立了中亚网络中心,专门针对中亚的外宣和信息渠道搭建了网站,与中亚各国有关机构建立战略合作关系,建立了自己特有的信息渠道;2006年,全俄文商务网络平台——《中国工厂》在阿拉木图上网运行,亚心中亚网拥有的400多万条中亚信息咨询在网上分类发布,《中亚经济参考》杂志也正式发行;2007年,在吉尔吉斯斯坦成功地接受并出版发行了《吉尔吉斯华侨报》和承办了国新办主管的俄文版《大陆桥》杂志;2009年5月1日,在哈萨克斯坦创办了《哈萨克斯坦华侨报》,报纸用俄、汉两种文字印刷,在哈萨克斯坦面向华人华侨发行。自2011年下半年以来,新疆经济报社在推进实施“中亚战略”、加大“走出去”力度方面取得了新进展。与新疆新闻出版东风工程领导小组办公室签订了《对外出版合作与对外交流项目的协议书》,进一步提升了《哈萨克斯坦华侨报》、《中亚侨报》、俄文《大陆桥》杂志的办报办刊质量和环境,成功开办了《大陆桥》杂志塔文版。

随着新疆经济报整体事业的推进,“中亚战略”的内涵也在不断丰富。俄文、塔文《大陆桥》杂志,与《中亚侨报》、《哈萨克斯坦华侨报》、亚心中亚网等媒体,一起构成了新疆经济报系“中亚战略”的前沿阵地,为促进中亚地区媒体间合作与交流,为中国加强国际文化传播体系建设和加强新疆与中亚地区信息交流作出了重要贡献。在此基础上,新疆经济报充分发挥新疆的地缘优势和自身优势,积极构建整合“中亚传播”体系,加强“中亚外宣大通道”建设。2012年年底,新疆经济报系“中亚外宣大通道”项目进入国家新闻出版总署改革发展项目库,并进入2013年度国家文化产业发展专项资金的申报序列。

面对新的机遇和挑战,新疆经济报的中亚战略也面临着新的升级,走出去的步伐将更加坚定有力。在2013年年底制定的《新疆经济报社五年发展规划(2014—2018年)》中,将打造“中亚传媒体系”作为下一步重点发展战略,全力推进“直通中亚中华文化输出大通道”项目,全面实现印刷本土化、发行本土化等“六化”目标,扩大新疆对中亚的影响力,完成中央、自治区外宣办交给的光荣任务。

在未来5~10年的发展,我们将充分依托新疆经济报优势全媒体资源平台,在新疆经济报传媒体系中,积极拓展成立中亚传媒中心。中亚传媒中心将积极运用社会各界资源,加大与相关文化研究机构进行广泛合作,发挥各界优势,多方位、多角度拓展中亚传媒力量。中亚传媒中心将在现有“中亚媒体集群”基础上打造“中亚传媒体系”,即俄文《大陆桥》、塔吉克文《大陆桥》、《中亚侨报》、《哈萨克斯坦侨报》、《中亚经济参考》、中亚在线等“中亚媒体集群”,进一步扩大影响和实力,实现向政府资助型传媒产业的转型,构建新疆经济报社传媒集团国际化主阵地和新亮点,搭建我国与中亚国家进行新闻、文化交流与合作的媒体平台。

伴随着中国文化“走出去”战略的不断推进,新疆经济报社旗下《大陆桥》杂志社全力打造的“直通中亚大通道工程”,成功进入国家新闻出版改革发展项目库,俄文、塔

吉克文《大陆桥》、《中亚侨报》、《哈萨克斯坦华侨报》、《中亚经济参考》、亚欧贸易网、中亚电子商务平台，共同构成了集报、刊、网、电子商务于一体的“媒介大陆桥”，为促进丝绸之路经济带国际媒介与经济合作不断拓展新的空间。

面对构建丝绸之路经济带的崭新机遇，新疆经济报社将通过进一步结构优化、业务调整、人才整合、资本运作，形成以主业为中心、其他板块为支撑的产业集群，保持在新疆媒体服务运营和文化产业投资领域中的优势地位。围绕区域内容、资讯服务、用户基础及营销资源方面的优势，依托网络平台打造新疆区域内最强势的生活资讯服务门户与客户端；同时整合资源，开展数据信息服务和数字出版等新媒体业务；借助广告经营业务和客户资源，开拓全媒体广告发展渠道；在现行发行网络的基础上，积极探索推进发行网络向物流网络升级的进程；同时继续做好教育、演艺、展会、旅游、论坛等新产业，在做大规模的基础上，把着力点放在品质的提升和品牌的塑造上。

### 三、转型亮点

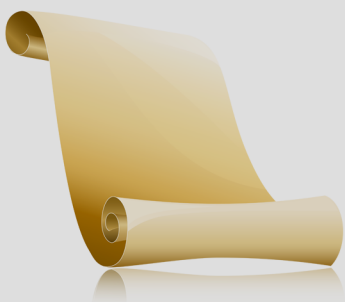
亮点一：新疆经济报社从一张报纸发展成拥有 10 报 6 刊 1 网群的报纸与产业集合体，形成了一个以新型党报为核心、以大晨报股份公司为创新孵化平台、以中亚传播体系为特色延伸的全方位、立体化、国际化现代传播体系和传媒产业体系基本成型。

亮点二：整合旗下《都市消费晨报》、《北疆晨报》和亚心网三大媒体及晨新印务等经营实体，组建了新疆第一家文化体制改革试点单位——新疆大晨报股份公司，从体制机制上为数字化转型打下了基础。

亮点三：编制了《新疆经济报社五年发展规划（2014—2018 年）》，明确了“整合新闻媒体资源，推动传统媒体和新兴媒体融合发展”的总体思路，以旗下 11 报 6 刊 1 网群的传播体系为支撑，面向数字新媒体时代、面向新商业文明、面向中亚、面向未来，掀起一场数字化转型和新媒介经济的“传媒再造”。

亮点四：主动承担时代使命，创造性地实施“中亚战略”，充分利用中国新疆与周边 8 国接壤、民族语言相近的优势，通过邀请周边国家媒体举办论坛，走出国门办报纸、刊物、网络等方式，扩大我国文化产品在中亚周边国家的积极影响，为促进新疆媒体与中亚媒体间的合作，为推动新疆与中亚国家间的文化交流开辟了通道，“中亚战略”成为新疆经济报的一大突出特色。





## 期刊出版单位篇



## 打造综合立体的出版传媒集团

### ——北京卓众出版有限公司数字化转型经验

**经验概述：**在思路实现两个转变，在实现方式上制定了“一二一”数字化战略架构，为传统期刊出版单位的数字化转型探索有效路径。

**行为阐释：**紧随数字化转型大潮，依托自身的四个核心能力，发挥三项优势，实现两个转变的数字化转型整体思路。

**转型亮点：**领导层的眼界与重视，公司的组织保障，机制创新的推动，媒体融合的发展，促进了卓众出版的数字化转型进程。

**专家组点评：**挥舞数字化“指挥棒”加大倾斜人才资源，积极拥抱数字化。

卓众出版旗下共有 24 种期刊，早在 2005 年就开始在期刊出版业务的基础上，积极推进新媒体的各项探索。在思路，卓众致力于两个转变：一是从面向读者转变为抓住用户；二是从内容生产转变为产品构建。这样的思路有利于以用户需求为中心来构建产品，主动走到产业链前端，实现线上、线下联动，实现媒体价值链的再造。

为了全面推进数字化转型，卓众出版在人才、资金、资源方面大力倾斜，专门设立了新媒体事业部，独立于平面媒体部门进行运作，组建了专业的技术团队并聘请了产品经理等新媒体人才，保证“让专业的人做专业的事”。同时，卓众出版坚持在完成当年上级单位下达的经营指标的同时，尽可能给予新媒体项目以一定程度的资金支持，同时积极申请专项资金。此外，卓众出版还在投资立项、考核方式及激励方式等方面建立适用于新媒体项目的合理机制，鼓励部门向新媒体领域探索，并通过举办创新大赛等方式来发现脱颖而出的新媒体项目和人才。这些举措都高举新媒体“指挥棒”，极大地刺激了集团的数字化转型。

## 一、经验概述

北京卓众出版有限公司是经中宣部、新闻出版总署批准的出版发行体制改革试点单位，主营行业类、科技类期刊出版业务。目前，卓众出版旗下 24 种期刊，涉及汽车、工程机械、农机等行业，整体实现了规模化出版、集团化管理和集约化经营。近年来，网络通信技术的发展改变了传统出版的传播方式，媒介和渠道的科技化、多样化使得媒体向着新的方向转变。卓众出版为了适应这种变化，基于自身的核心能力和专业优势，在思路提出要实现两个转变：一是从面向读者转变为抓住用户；二是从内容生产转变为产品构建。就是以用户需求为中心来构建产品，积极主动地走到产业链前端，实现线上、

线下联动，实现媒体价值链的再造。在实现方式上制定了“一二一”数字化战略架构，即搭建一个数字化平台，重点扶持两个数字化项目和构建一批新媒体产品，整合公司内部及外部行业资源，为传统期刊出版单位的数字化转型探索有效路径。

## 二、行为阐释

### （一）数字化转型思路

当前，数字化转型已成为传统出版行业发展的大势所趋，卓众出版也在期刊出版业务的基础上，积极推进新媒体的各项探索，并形成了依托自身的四个核心能力，发挥三项优势，实现两个转变的数字化转型整体思路。

#### 1. 四个核心能力

卓众出版在长期的办刊过程中，形成了自己独特的核心能力，即创意策划能力、高效执行能力、资源整合能力和客户营销能力。这些核心能力不随环境变化而改变，它们在不同的历史时期和环境条件下可以体现在不同的载体上。在平面媒体时代，这些核心能力主要体现为以期刊为载体的信息传播平台和广告宣传平台，而如今在大数据、移动互联时代，随着卓众出版数字化转型的深入，将有更多的新媒体产品和服务作为承载核心能力的载体出现。

#### 2. 三项优势

即专业化、细分化、精准化。卓众出版所办期刊是专业类、行业类报刊，面向的本身就是较为窄众的细分行业，所提供的产品与服务具有很强的专业性，具备较强的专业解读能力和服务能力，同时其面向产业链上下游的用户与客户也有一定程度的精准性。这些专业媒体与生俱来的优势，在数字化转型过程中也必定会发生重要作用。

#### 3. 实现两个转变

（1）从面向读者转变为抓住用户。在过去，传统媒体的主要任务在于面向读者群的内容生产以及基于内容生产来吸引广告主的二次贩售。现在，这种单一的经营模式显然不能满足市场和受众的需求变化。从 Web1.0 时期的信息单向推送，到 Web2.0 时期增强互动，再到现在 Web3.0 时期移动互联带来的交互式体验，受众已从获取信息实现阅读诉求的读者转变为需要全面立体的服务体验的用户。传统媒体的数字化转型首先就要树立以用户为中心的思维模式，全方位考量用户需求，并在用户数据库基础上进行精准营销。

（2）从内容生产转变为产品构建。面向用户，需要提供符合用户需求的产品。“产品”就是以用户需求为中心，更注重体验性、互动性和精准性。在产品构建的过程中，其策划、研发、生产与营销已经和传统的内容生产有着根本性的不同，需要我们在流程再造、机制创新、人员配置方面进行更多尝试。而新媒体在给内容生产模式带来颠覆性改变的同时，也使得广告客户不再拘泥于品牌的树立而是更加看重实际的宣传效果。“内容为王”显然已经不能满足当前的形势变化，只专注做内容提供商已无法支撑期刊出版单位的可

持续发展。“内容”与“经营”两个在传统媒体时代似乎矛盾的概念今天却集合在“产品”的概念上，利用新媒体“产品”媒介可作为企业持续赢利、发展的有效途径。

## （二）数字化转型战略路径

在整体思路基础上，卓众出版确定了新媒体转型探索的“一二一”战略框架：即搭建一个数字化平台，重点扶持两个数字化项目和构建一批新媒体产品。

一个数字化平台，即构建一个融内容生产、采集、发布、分享、搜索和数据收集、分析为一体的数字化平台。

两个数字化项目，分别为面向工程机械行业的网络电子商务项目和面向汽车后市场的网络培训项目。前者实现了从垂直资讯平台向应用服务平台的转型，开发针对二手机的信息交易平台，重点开展工程机械产品二手手机的即时查询和交易功能，服务的对象从数量有限的厂商、代理商延伸到有数百万计的二手机终端用户。后者是基于汽车后市场搭建的汽车培训 B2B 媒体平台，建立行业社群关系、基础数据库，成为观点交流的组织平台。该项目将通过媒体影响力建设推动行业认证，同时提供培训行业的岗位招聘，最终涉足汽车行业在线培训。

一批新媒体产品包括行业资讯类新媒体、具有实用功能的新媒体、泛娱乐化新媒体和系统化新媒体。力争为用户提供大容量、可交互、多功能、多层次的新媒体产品。

## （三）组织与保障体系

### 1. 成立专门机构，配备专业技术人员

数字出版转型战略的实施离不开公司组织与保障体系的建设。为将工作落到实处，公司设立了新媒体事业部，独立于平面媒体部门进行运作，组建了专业的技术团队并聘请了产品经理等新媒体人才，保证“让专业的人做专业的事”，为数字化转型提供了组织和人员保障。

### 2. 给予资金支持

任何项目的创办都离不开资金的支持，何况是投入量大、投入期长的新媒体项目。公司坚持在完成当年上级单位下达的经营指标的同时，尽可能给予新媒体项目以一定程度的资金支持，同时积极申请专项资金，为数字化项目提供坚强后盾。

### 3. 公司层面政策倾斜、扶持

公司领导高度重视数字化转型工作，建立了一系列政策扶持体系。在投资立项、考核方式和激励方式等方面建立适用于新媒体项目的合理机制，鼓励部门向新媒体领域探索。同时，还以举办创新大赛等方式，来发现脱颖而出的新媒体项目和人才。

## （四）数字出版重点项目或产品

### 1. 汽车视频新媒体产品

卓众出版以自身强大的平面媒体资源和权威的影响力为基础提供视频化内容服务，

开拓数字化产品领域，目前开展的业务包括汽车类电视节目、客户定制宣传片、培训视频、汽车微电影、纪录片等。在视频产品方面，卓众出版与上海文广集团极车频道合作，推出精品汽车综合服务类节目“汽车邦”，通过整合行业资源、平面媒体及电视媒体资源，制作出优质视频节目，并在强势平台播出，目前已经成功推出 3 期，取得了较高的收视份额和良好的观众口碑，也必将带来行业与客户的认可与关注。

## 2. “车橙网”项目

车橙网是卓众出版汽车刊群根据自身的专业特点推出的互联网新媒体项目，是一个用户可参与的实用型交流平台。其定位可谓是突破了已有汽车网站的限定，旨在提升汽车人培训和成长的效率，其理念在于关注汽车产业发展的根基——汽车培训。在互联网和移动互联不断覆盖的今天，培训 O2O 将如何改造传统培训模式尚有较大的空间值得开拓。车橙网将在培训 O2O 领域展开实践，尝试开设汽车培训在线课程，未来还将与合作伙伴一道推出相配套的线下课程。

车橙网的另一个主要业务板块是关注从事汽车行业从业者的成长与发展，旨在打造汽车人职业发展的社群媒体。这将是国内首家专注于汽车培训的互联网垂直媒体。通过高品质原创内容和社会化 UGC 内容聚拢汽车从业人员社群圈，平台上会认证著名的业界精英和高素质汽车培训师，整合行业精英人才资源。车橙网将用更新的方式，涵盖更广的内容，报道汽车培训领域的动态和发展，关注产业内人员的学习和成长。

## 3. “第一工程机械网”项目

随着当前中国工程机械行业的快速发展，工程机械企业信息化建设速度不断加快，企业对于自身品牌推广及宣传理念提升、在产品营销创新及用户口碑树立等方面有了新的需求。专业的工程机械应用服务模式及新型工程机械信息宣传平台成为当前众多企业所需，第一工程机械网正是在该背景下应运而生的。

第一工程机械网的发展目标是打造工程机械行业最具影响力和商业价值的应用服务平台。依托于卓众出版强大的工程机械行业资源，网站力求成为行业内整机制造商、区域代理商、二手机、租赁、配件经销商进行线上推广及营销的首选平台。未来还将重点开发网站行业电子商务业务、评估应用软件等服务。

## （五）市场效果

卓众出版经过几年在数字出版领域的探索，取得了显著的市场效果。如第一工程机械网创办以来，旨在为行业打造一个“专业的工程机械应用服务平台”。现已成为业内制造商、代理商及二手机、租赁、配件经销商进行品牌传播与线上交易的首选平台，以及机主和机手获取信息、交流经验、分享成功的互动平台。截至 2013 年 10 月底，第一工程机械网拥有工程机械行业专业会员 38 万人，日均 IP12 万人次，PV160 万人次，同行市场排名第 3，经营额近 700 万元，成为工程机械行业权威门户网站。另外，视频项目也收效明显，同行业内大部分知名企业与厂商有着密切的合作，年销售额达数百万元。卓众出版现已有覆盖各行业的多种新媒体产品，公司在数字出版领域整体营业额

已近 2 000 万元，预计今后每年还将以 30% 以上的增长率持续增长。

### （六）未来计划

卓众出版通过在数字出版转型道路上的探索和实践，总结并积累了一定的经验。在这个有着无限可能的市场当中，依旧存在着极为广阔的待开发领域。在未来的发展中，卓众出版希望一方面能够通过自身的技术团队来搭建一个公司内部的数字化出版系统，一个集内容生产、整合、分发，数据采集、反馈、分析于一体的数字出版平台，以获取更加细分、精准的用户数据，从而实现精准营销的目的；构建一批面向用户的、系统化、具有较强黏性和良好服务功能的新媒体产品，用自己的技术力量以及多年来在经营平媒中磨炼出的对垂直领域的精准解读，更好地服务于用户，在数字出版转型道路上走得更远，努力打造一个融平面媒体、网络媒体、电子媒体为一体的综合立体的出版传媒集团。

## 三、转型亮点

卓众出版之所以能在数字化转型的道路上抓住先机、稳健发展，成为期刊行业的数字出版转型示范单位，总结有以下几点原因：首先，是领导层的前瞻能力与高度重视。卓众出版的领导层很早就通过对传媒行业环境与趋势的判断，认为数字化是传统媒体发展的必由之路，于 2005 年就开始布局新媒体产品，进行探索尝试，并在人才、资金、资源方面大力倾斜，这是新媒体能够稳步发展的前提；其次，在于公司系统可靠的组织保障，建立新媒体事业部，引进专业人才，提供了组织与人员保障；再次，推动机制创新，注意形成新媒体产品产生和成长的基础条件；最后，注重媒体融合，发展新媒体既要借助传统媒体的各项资源，又要有独立的产品形态和运营模式，这也是新媒体项目能够在传统媒体土壤中生存的关键。

卓众出版作为传统期刊出版单位立足行业期刊所形成的优势与资源，面对互联网行业繁荣发展的机遇，在数字化转型的道路上破旧立新，勇于尝试，不断摸索出了一条适于自身发展的数字化转型之路。

## 向全媒体产品服务商升级 ——青年文摘杂志社数字化转型之路

**经验概述：**启动数字化转型专项规划，发挥传统品牌的影响力，推出一系列数字内容，促进新媒体产品的布局日趋完善。

**行为阐释：**从生产单一产品的杂志社升级成为提供全媒体产品的知识、信息和智慧服务商；开发数字终端创新性产品，发展手机阅读，扩大和延展青年文摘品牌影响力；完善数字出版项目与产品布局，使数字出版成为杂志社主业之外的重要利润增长点，实现社会效益与经济效益的双丰收。

**转型亮点：**积极拥抱数字出版，形成一定规模的数字产品方阵，获得稳定持续的收益，社会效益与经济效益双丰收，数字业务的规模效应逐渐显现。

**专家组点评：**及早布局，小步快跑，数字矩阵，稳定收益。

在传统期刊的数字化转型中，《青年文摘》属于较早吃螃蟹的一批媒体。2002年，《青年文摘》即开始和期刊数字平台合作，建立青年文摘网站；2007年，果断成立新媒体部门，进军电子杂志；2009年推出《青年文摘手机报》；2011年，打造手机杂志群。正是因为起步早，步子快，数字化转型给青年文摘带来丰富的成果。经过几年的运营，青年文摘新媒体产品的市场反映良好，达到了社会效益和经济效益的双丰收。2013年，青年文摘新媒体产品实现收入675万元，2014年收入将超过1000万元。

《青年文摘》和淘宝阅读合作策划定位于更“小而专”受众的新刊《吃FUN》，并计划搭建青年文摘电子商务平台，这么多数字化产品齐发，《青年文摘》独特的运营之道值得称道。

首先，《青年文摘》完全用产品的思维打造数字化新产品，各产品上线后1年为基础考核期；产品上线1年后，产品负责人需向内控实施工作领导小组汇报该产品的运营情况；运营情况需从运营目标完成情况、用户接受度、用户体验、产品生命力四个方面进行汇报；不能通过考核期的产品，一律下线。正是由于这样的考核体系，才保证了《青年文摘》多元化的数字化产品能百花齐放。

除了不同形态新产品的各自突围，《青年文摘》的亮点还在于从整体上打造了内容资源库和用户数据库，通过建立健全采编管理制度、强化内容制作流程管控、规范数据存储格式三方面约束条件，为各个数字产品提供基础性支持服务。



## 一、经验概述

党的十七届六中全会提出，加快发展文化创意、数字出版、移动多媒体等新兴文化产业；党的十八大强调，要“促进文化与科技融合，发展新型文化业态”。推进数字出版是出版产业加快发展的必然选择，也是实现出版产业科学发展的必然要求。《青年文摘》是中国发行量最大的青年期刊，作为一本服务年轻群体的影响力期刊，青年文摘一直密切关注、积极参与出版行业的数字化进程。近年来，随着互联网技术的高速发展，我社启动数字化转型专项规划，推出“青年文摘全媒体数字悦读汇”项目，以青年文摘的出版资源为核心，发挥传统品牌的影响力，推出了一系列优秀、健康、可持续发展的数字内容。通过项目的推进与实施，青年文摘新媒体产品的布局日趋完善，从产品类型看，包含电子杂志、手机报、手机杂志和有声杂志；从出版周期来看，有日刊、周刊和半月刊；从阅读终端角度，系列产品已覆盖 PC 机、平板电脑、手机等热门阅读终端。2013 年，青年文摘新媒体产品实现收入 675 万元，取得了良好的社会效益与经济效益；2014 年，新媒体收入有望突破千万元。通过数字化转型进程，青年文摘正努力地向下目标迈进：从生产单一产品的杂志社升级成为提供全媒体产品的知识、信息和智慧服务商。

## 二、行为阐释

### （一）数字化转型战略

#### 1. 数字化转型战略目标

数字出版的独特优势和成功实践表明，它必将带来出版产业的转型和革命，创造巨大的发展空间，形成出版业的新增长点。《数字出版“十二五”时期发展规划》强调，要积极推动传统出版企业向数字出版转型。《青年文摘》以 15~35 岁的青少年为核心读者群，自 1981 年创刊以来，一直以情感、励志、人生类文章弘扬真善美，伴随了亿万青年的成长、成才和成功，当前仍保持 250 多万册的月发行量，是国内发行量最大的青年期刊，在青年群体中具有广泛的影响力。习近平主席指出，青年一代有理想、有担当，国家就有前途，民族就有希望，实现我们的发展目标就有源源不断的强大力量。青年是社会上最富活力、最具创造性的群体，当前，以电子出版、网络出版、手机出版为代表的数字出版对青年的生活方式、行为模式、思维方式、动员方式等产生着重要影响，作为团属出版单位，青年文摘一直以引导青年、服务青年为己任，理应积极主动地拥抱这种新的出版形态。

青年文摘 2007 年开始筹建新媒体部门，积极应对数字化挑战，通过在产品及渠道上的创新，于 2012 年启动“青年文摘全媒体数字悦读汇”项目，确立了以下数字化战略目标：以优质品牌与内容为核心竞争力，秉承传统、开拓创新，推出优秀、健康、可持续

发展的数字内容,使青年文摘从生产单一产品的杂志社升级成为提供全媒体产品的知识、信息和智慧服务商;通过抢占数字出版阵地,扩大和延展青年文摘品牌影响力,加强团属传媒阵地建设,增强共青团在青少年中的吸引力和凝聚力,弘扬主旋律,倡导社会主义核心价值观,以绿色阅读来充实和引导青年群体;随着项目的推进与实施,使数字出版成为杂志社主业之外的重要利润增长点,年收入突破千万元,并且保持持续稳定的增长,实现社会效益与经济效益的双丰收。

## 2. 数字化转型思路

(1) 小步快走,步步为营。在传统期刊中,青年文摘数字化起步较早,2002年即开始和期刊数字平台合作,迈出了数字化的第一步。2007年,电子杂志掀起了网络阅读的小高潮,青年文摘果断成立网络传媒部,重点打造内容全新的电子杂志《快点》,并随着阅读终端的更迭不断改进内容重点和表现形态,积累品牌在数字阅读领域的曝光率。2009年,手机报打开了传统媒体进入移动阅读的机会,我们顺势推出《青年文摘手机报》。得益于手机报成熟的运营模式,产品成为新媒体业务的收入核心,这也让我们有了开发更多数字产品的基础。随后,我们相继推出有声杂志、客户端,产品类型日益丰富与完善。青年文摘在数字化转型过程中,一直立足于内容提供商的角色,在自己熟悉的领域寻找机会,不盲目扩张,开发的数字产品聚焦当下年轻人阅读热点,又具有一定的未来发展空间,投入与产出相对应,稳扎稳打,正是在这种实践积累下,实现了新媒体业务的稳步发展。

(2) 针对数字终端,开发创新性产品。数字阅读是未来发展趋势,但是在短期内,纸刊的发行与运营仍是杂志社的赢利重点。因此,我社在部署产品时,采取了互不干扰的原则,所有数字产品均由独立的编辑部门在内容上全新策划生产,而不是将纸刊内容进行简单的数字化呈现和编排,一方面避免和纸刊发行冲突,另一方面也为杂志社探寻刊物内容的其他可能提供思路和尝试。此外,数字产品的内容和形态很大程度上依赖于阅读终端,直接针对传播载体进行开发,可使产品更符合数字传播特性,契合读者阅读需求。例如,手机报依赖彩信传输,容量有限,文字越精简越好;电子杂志注重图文并茂,可做内容深加工。

(3) 抓住移动阅读契机,快速发展手机阅读。随着中国移动、中国联通、中国电信三大运营商手机阅读基地的先后建立,手机阅读成为数字出版中比重最大、发展最快的领域。《中国互联网络发展状况统计报告》显示,我国手机网民规模达5亿人,手机已经超过计算机成为网民第一大上网终端。手机出版是当下运营模式较为成熟的数字出版形态,从实践上看,手机报、手机阅读也已成为青年文摘新媒体业务的收入核心。通过已有产品的运营和对4G时代阅读趋势的研判,我们部署了“手机报—阅读基地—客户端”这样一个较为完整的产品链。收费阅读方面,以青年文摘手机报为核心,同时全面开展与三大运营商阅读基地的合作,系列杂志的数字版在阅读基地同步上线;免费阅读方面,以电子杂志内容为基础,支撑青年文摘手机客户端更新,同时借力热门手机阅读应用,推广青年文摘品牌在互联网上的影响力,为未来广告运营模式及开

展电子商务打下基础。

## （二）组织和保障体系

### 1. 组织管理

青年文摘数字出版发展方向和重点项目，均由社长决策、把关、确立，重要事宜则由社委会集体讨论决策，统一协调杂志社人、财、物。青年文摘网络传媒部提出项目计划并安排具体实施，项目启动之初，须从可行性、实施方案、效益分析及管理上，对项目进行全面的调研与论证，由社长直接进行项目进度的监管和绩效考评工作，确保项目按计划完成。

### 2. 团队建设

数字出版人才的培养、队伍建设是数字出版的关键环节之一。青年文摘从2007年开始组建青年文摘网络部，布局数字出版，围绕业务需求，逐步建立起一支独立的数字出版团队。截至2014年，专职从事数字出版相关业务人员有20人，通过实践，在数字产品内容策划、表现形态、产品推广和销售运营方面，积累了丰富的经验，能针对市场变化、读者需求及时作出反应，快速组织产品策划、包装与运营。

### 3. 产品评估

为确保项目的严谨性，所有新媒体产品在实施前，需要在充分调研的基础上，向内控实施工作领导小组提交可行性报告；内控实施工作领导小组在接到报告15个工作日内向第一责任人汇报，并组织相关专家进行论证；在专家论证的基础上确定实施方案。

产品上线后1年为基础考核期；产品上线1年后，产品负责人需向内控实施工作领导小组汇报该产品的运营情况；运营情况需从运营目标完成情况、用户接受度、用户体验、产品生命力四个方面进行汇报；内控实施工作领导小组在听取汇报后按照各项目的权重进行打分；根据打分的情况确定产品是否继续实施。

### 4. 制度规范

为提高产品市场适应能力，保证各个项目顺利实施，我社制定了一系列制度，以建立健全内部控制体系，提升经营风险的防范能力：包括产品实施前的可行性报告、专家论证流程；产品上线后周期性地考核；产品实施监督机制，上线后产品负责人要每季度向内控实施工作领导小组书面提交产品运营情况报告；产品控制机制，内控实施工作领导小组定期对产品进行考核，不能通过考核期的产品，一律下线。

## （三）数字出版项目与产品布局

### 1. 采编一体化系统

内容生产是杂志社最核心的业务，对数字出版来说，转变编辑思维、工作流程是第一步，也是基础步骤。我社正在着手搭建杂志社内部期刊采编平台，在原有期刊出版管理办法的基础上，建立一套规范化的期刊数字化编辑生产管理制度，使发稿、审稿、定稿、编排、出版形成一体化的数字流程，形成各编辑部之间更有效的资源共享机制和更

为高效的产品开发途径,有效避免编辑重复劳动、稿件同质化等难题,突破“缺乏创新,亦步亦趋,形同克隆”这一文摘期刊的通病。同时,采编系统与内容资源库结合,为稿件资源的多次使用奠定基础。采编一体化系统不仅是对当前传统出版流程的数字化再造,更为深远的影响是对传统期刊管理理念的改变,将逐步带来刊社运行机制、责任主体、工作方式、分配方式等多方面的变革,推动刊社管理理念和管理方式的现代化转型。

## 2. 内容资源库和用户数据库

内容资源库和用户数据库是期刊数字出版的资源基础,目的是基于“内容大数据”、“用户大数据”的内容再造和数据分析,使杂志社一方面能对数字内容采取更加灵活、精准的推送和销售方式,另一方面,也为开展其他衍生业务打下基础。我社正通过建立健全采编管理制度、强化内容制作流程管控、规范数据存储格式三方面约束条件,为内容资源库和用户数据库存储信息的及时性、准确性、易用性提供有力保障:确保将编辑生产过程中产生的文本、音频、视频,以及网站运营中积累的原创内容、其他途径收集到的内容资源,按照标准格式存入内容资源库;通过版权管理系统、编务系统、客服系统,管理分析用户信息,搭建用户行为分析系统,有针对性地对读者进行内容投送。我们已对创刊以来的1500册期刊完成前期的数字化粗加工,未来将按篇章节进行结构化精加工、分类存储,将其拆分为碎片阅读素材,为跨平台出版以及后期开发复合型数字产品做好基础保障。

## 3. 数字产品方阵

(1) 青年文摘网站。始建于2002年,2007年作为杂志社开拓数字领域的基地重点改造。改版后的网站以“为读者营造丰富健康的网络文化空间”为宗旨,注重内容建设与读者互动,截至2013年年底,网站注册用户总数已将近80万人,网站日访问量IP平均1万人次,PV浏览量平均5万次。网站已将《青年文摘》创刊以来的全部内容纳入后台数据库,供读者搜索、阅读;与此同时,网站的数字阅读出版平台也已初具规模,读者可以在线阅读杂志社数字产品——电子杂志《青年文摘·快点》和有声杂志《青年文摘·播》;网站的原创频道,成为文学爱好者交流和交友的平台,读者投稿活跃,目前已积累原创文章113092篇,为后期相关数字产品的开发积累了丰富的素材。在2013年全国新闻出版业网站评选中,青年文摘网站获得“出版业最具商业价值”网站称号。

(2) 以青年文摘手机报为核心的手机报系列产品。2009年6月,我社推出基于手机阅读的《青年文摘手机报》,在传统媒体中率先进入手机阅读领域。青年文摘手机报以周一至周五每天下发的频率出版,加入了资讯、热点话题等时效内容,为青年读者打造实用+趣味的掌上休闲读物。自2013年以来,在同类手机报业务普遍下滑的情况下,《青年文摘手机报》的总订阅人数持续增长,目前已接近90万人,涵盖中国移动、中国电信、中国联通三大运营商,以优质内容获得了读者和市场的认可。为使现有渠道的价值最大化,充分挖掘手机报的潜力,我们还在积极推进手机报新刊的策划与申请工作,已推出针对城市青年的《微博新青年》手机报、针对校园群体的《校园手机报》等新产品。

(3) 以《快点》、《播》为代表的特色数字出版。电子杂志《青年文摘·快点》和《青

年文摘·播》都是以数字为唯一载体的产品，以网络出版和发行为主要传播方式，无纸制印刷版。《青年文摘·快点》创刊于 2007 年，杂志集结有趣的话题、有料的人物、有思想的文字，为读者打造乐趣与深度并重的新阅读，目前在青年文摘手机客户端和搜狐新闻客户端上以每周两次的频率更新，总订阅人数已超过千万，日均活跃用户以及文章打开率在搜狐新闻众多媒体中位于前列。有声周刊《青年文摘·播》创刊于 2009 年，每期从青年文摘过刊中精选四篇文章，由专业播音员配音演绎。除了在官方网站上提供试听外，有声杂志还通过合作伙伴为全国 85 个图书馆、近万所中小学提供内容，独特的形式与内容，获得了读者的赞誉与支持。

(4) 依托阅读基地的手机杂志群。自 2011 年 1 月开始，我社陆续和中国移动阅读基地、电信天翼阅读展开合作。《青年文摘》、《青年文摘·彩版》等纸刊产品的数字版在阅读基地同步上线。除了自有产品，我们也尝试通过对外合作，推出一些适应手机阅读的个性化数字产品，例如，与百合网合作推出的手机杂志《谈恋爱》，主打恋爱攻略、爱情故事，吸引手机阅读的年轻读者。

#### 4. 市场效果

经过几年的运营，青年文摘新媒体产品的市场反映良好，达到了社会效益和经济效益的双丰收。2013 年，青年文摘新媒体产品实现收入 675 万元，2014 年收入超过 1 000 万元。在 2014 年 2 月人民网研究院发布的《2013 中国报刊移动传播指数报告》中，青年文摘位居“杂志移动传播百强榜”第五名，显示了品牌在移动互联领域的传播影响力。

以《青年文摘》手机报为代表的手机报产品，中国移动 2014 年上半年月平均用户数在 32 万名，2014 年 2 月用户数达到 40 万名。中国电信截至 2014 年 7 月全网用户数达到 13 万名，地网用户数达到 30 万名。中国联通用户数达到 3 万名。手机报合计收费用户数接近 90 万元 / 月。2013 年，手机报产品收入 254 万元，2014 年收入 550 万元。

《青年文摘》、《青年文摘·彩版》、《青年文摘·快点》、《谈恋爱》期刊数字版在手机阅读平台表现也不俗，2013 年收入 200 万元，2014 年上半年收入已达到 210 万元。

《青年文摘·快点》包括青年文摘客户端产品，虽然暂时没有规模化的收益，但品牌影响力在逐步扩大，订阅用户量已达到 1 019 万人，2013 年，我们尝试将《青年文摘·快点》精品文章打包，在亚马逊上线，月付费下载已经超过 1 000 次，产品价值正在被用户逐渐认可。

#### 5. 未来计划

(1) 丰富数字产品类型，尝试不同的运营模式。目前，青年文摘数字出版的主要收益来源还有赖于三大运营商的收费渠道，步入 4G 时代，随着网络带宽的提高、移动阅读习惯的形成，以及智能终端多屏互动、移动支付环境的成熟，移动阅读将进入内容为王的时代，内容创制与阅读体验成为竞争要点。最近，我们正在和淘宝阅读合作策划新刊《吃 FUN》，定位于更“小而专”的受众，尝试从单纯的内容提供向兼顾服务、后台运营的模式转变。和西安交通大学合作的《交大微生活》手机报，与国家安全生产总局合作开发的《生产安全手机报》也是基于这样的思路。除此之外，我们筹划中的产品还

包括彩铃产品、IVR 声讯语音产品、手机游戏产品、教育类产品，计划逐步接入中国移动互联网基地、游戏基地、声讯基地，和中国电信教育基地展开合作，并将产品合作范围拓展到阿里巴巴、掌阅、多看等商业平台。未来我们会更多着眼于跨媒体、跨业态的合作，通过双方用户与数据的共享、整合，打造多种运营模式的数字产品，加强整体赢利能力。

(2) 搭建青年文摘电子商务平台。《青年文摘》创刊 30 多年来，积累了强大的品牌影响力与读者忠实度，电子商务平台是我社继“数字悦读汇”项目后实现转型升级的下一步战略举措。项目计划用两年的时间逐步推进，以商城形式对青年文摘网站进行功能延展，在青年文摘品牌的基础上构建一个青年群体乐购、交流、互动的平台。平台除了销售青年文摘既有的杂志产品，还包含与青年文摘品牌相关的文化创意与产品设计，同时吸引创意青年在平台上创业，结合青年文摘旗下媒体的传播与推广，推动创意设计和市场的结合，引导青年群体树立积极向上、健康理性的价值观与消费观。

(3) 探讨视频、微电影及在线教育的可能性。随着 4G 时代的来临，移动“视频”将迎来爆发式增长。我社也在着手准备下一步与视频相关的数字战略。一方面，基于内容资源和作者资源，开发一批具有青年文摘品牌特色的视频产品；另一方面，我社也在探讨在线教育相关项目，结合我社优势，寻找优秀的合作者，通过精品课程设计和设置，推动青少年在文学写作、就业创业、职业道德及其他技能方面的学习。

### 三、转型亮点

尽管数字出版在内容资源的整合、技术标准的统一、架构人才的培养、赢利模式等方面仍处于探索之中，但其作为未来不可阻挡的发展趋势已成为行业人士的共识。青年文摘积极拥抱数字出版，通过及早布局、小步快跑，已形成一定规模的数字产品方阵，并已获得稳定、持续的收益，呈现良好的社会效益与经济效益。随着各数字平台、数字项目的完善，数字业务的规模效应将在未来逐步显现。在互联网阅读时代，青年文摘仍将高举“影响青年，影响未来”的旗帜，为青少年提供健康向上的绿色阅读，为广大青年实现中国梦提供正能量。青年文摘数字化转型之路尚在开启阶段，在未来进程中，伴随新变化、新发展，必然会有新的挑战出现，我们将积极应对，开拓创新，克服困难，再攀发展新高峰。

## 打造智库型政论传媒集团

### ——人民论坛杂志社数字化转型实践与探索

**经验概述：**进行“两个转型”，推动“三个融合”，形成多业态、多元化格局，走现代化新型媒体发展道路。

**行为阐释：**通过数字化转型与智库化转型的交互推进、传统媒体与新兴媒体的融合发展，找准自身定位，形成竞争优势。

**转型亮点：**围绕主业，传播方式与生产方式双转型，不断夯实核心竞争力，把小众市场拓展为大众市场，全面打开了发展空间。

**专家组点评：**《人民论坛》杂志社结合自身特点、时代要求，次序推进“两次转型”、“三个融合”，即数字化转型与智库化转型、传统媒体与新兴媒体融合、传媒职能与智库职能融合、观点产品与资本市场融合，使其快速发展成为现代新型媒体。围绕思想理论交互传播的主线，《人民论坛》杂志社集中力量，凝聚智慧，打造中国首家思想理论门户，形成由网站、互动社区、移动终端、手机杂志、视频、商用数据库、数字信息服务等多种形态构成的数字化、全媒体发展格局。其多形态、立体化思想理论综合交互平台，既贴近群众，又符合互联网特点，发挥了网络舆论阵地的积极作用。

## 一、经验概述

在信息技术革命和社会多元化发展日新月异的今天，媒体要生存，就不能回避数字化转型，必须从传统媒体向新兴媒体迈进。然而，仅仅进行传播方式的创新、媒介形式的丰富是不够的，尤其对于思想理论媒体而言，必须紧扣主业，彰显核心竞争力，在转型中进一步凸显思想理论观点产品的价值。近年来，人民论坛把握时代发展趋势、技术变革趋势，深入研究媒体传播演变规律，结合自身优势与核心资源，先后进行了“两个转型”，推动“三个融合”，形成了多业态多元化格局，走向真正的现代化新型媒体发展道路。

**“两个转型”：**数字化全媒体转型与智库化转型。通过全媒体转型，由一本期刊发展为刊物、网站、移动阅读、调查研究、图书出版、论坛会议等多业态的全媒体传播平台；通过智库化转型，从单一媒体属性形成了集调查、评价、研究、咨询等功能于一体的智库型新型媒体组织。

**“三个融合”：**传统媒体与新兴媒体融合、传媒职能与智库职能融合、观点产品与资本市场融合。形成了由三刊（《人民论坛》、《学术前沿》、《国家治理》周刊），三网（人

民论坛网、学术前沿网、国家治理网), 一家调查公司(民智市场调查有限责任公司), 三个智库机构(人民论坛问卷调查中心、人民论坛理论研究中心、人民论坛测评中心), 三大核心指数(中国公众思想指数、中国地方治理能力评价体系、中国思想家5000指数)及课题调研、图书出版、移动客户端、视频演播、微博、微信等构成的多业态、多元化格局。

## 二、行为阐释

结合自身特点、时代要求,“两次转型”并举,推动“三个融合”,使人民论坛快速发展成为真正的现代新型媒体,大大深化了中央媒体推进数字化转型的目的与意义。人民论坛的转型与融合历程分为如下三个阶段。

### (一) 第一阶段(2006—2010年),第一次转型——全媒体转型

全媒体转型即由一本期刊向刊物、网站、移动阅读、调查研究、图书出版、论坛会议等多业态的全媒体传播平台转型。这一阶段的主要转型实践如下。

1. 先后创办人民论坛网、国家治理网(原中国县域治理网)、学术前沿网(原第一政论网),形成了各具特色、较为完整的互联网传播体系

在纷繁复杂的网络思想舆论中,思想理论门户网站是稀缺资源,既为党治国理政、巩固和壮大主流思想舆论所急需,又极具商业价值和市场潜力。人民论坛结合自身优势,找准这一切入点,较早布局并投入新媒体建设。2006年创办人民论坛网,随后创办中国县域科学发展网、第一政论网。目前,人民论坛网已获批国家一级一类新闻资质,是国务院新闻办正式批准的第15家中央重点新闻网站,也是国内首家思想理论门户网站。

#### 2. 探索并开展数字化出版业务

自2008年起,人民论坛与中国知网、龙源期刊网、万方数据库等国内主流数字出版门户签订战略合作协议,开发数字化出版业务。据第三方提供的数据显示,人民论坛数字化发行已覆盖65个国家(地区),电子版发行走在同类期刊前列,是思想理论刊物中数字化出版的先行者。

#### 3. 开发移动阅读、手机报、微博、视频等新媒体形态

国内期刊、图书的移动阅读产业化初期,人民论坛就率先与联讯阅读等主要移动阅读运营商达成合作,开发人民论坛移动阅读业务;与中国移动等运营商合作开发手机报,在新浪、腾讯等各大微博平台均开通了官方微博,建设视频访谈室,进行视频访谈及相关业务开发。

#### 4. 调查研究、图书出版、论坛会议等业态形式同步跟进

在这一时期,随着业态形式的创新、传播途径的丰富,调查研究、图书出版、论坛会议等业态形式也同步跟进,迅速发展。经过数年的探索努力,人民论坛围绕治国理政这一核心,突破传统平面期刊的载体边界,充分利用新兴技术手段,通过机制创新、流



程再造,完成了由单一的平面刊物向期刊、网站、调查研究、图书出版、论坛会议等多业态的数字化全媒体传播平台转型。

## (二) 第二阶段(2010—2012年),第二次转型——智库化转型

智库化转型即从单一媒体属性向集调查、评价、研究、咨询等功能于一体的智库型媒体组织转型。

在数字化转型实践中,我们充分认识到,因为传播方式与阅读方式的快速变革,传统期刊面对的不仅仅是传播载体数字化带来的挑战问题,更深刻的挑战来自于新闻信息生产方式的变革,新技术使人人都拥有“麦克风”,人们获取咨询的方式手段发生根本改变。时代的发展赋予了媒体,尤其是思想理论媒体比以往更为深刻、更为广泛的内涵,仅仅进行传播业态的丰富和创新是远远不够的。要真正发挥思想理论、观点产品的核心优势,在顺应时代发展,加快推进数字化出版转型的同时,还必须进行更为深刻的变革——向智库化转型,就是将研究、指标体系建构、测评、调查、咨询服务等现代智库职能融入数字化的全媒体,成为独具特色的智库型媒体组织。这一阶段的主要转型实践如下。

### 1. 融资组建民智市场调查有限责任公司

民智市场调查有限责任公司由人民论坛杂志社控股,经人民日报社编委会批复、国家工商总局名称核准,注册资本5000万元,是人民日报社旗下唯一正式注册成立的专业调查机构,前身为人民论坛问卷调查中心。先后承接中宣部、国家发改委、公安部、中编办等中央、国家部委战略性课题200余项,在全国31个省、市、自治区建立了500多家理论调研点和战略合作单位,形成了独具特色的人民论坛问卷调查、理论调研网络,为理论宣传和学术研究筑牢了实践基础、数据支持。

民智市场调查有限责任公司致力于设计、开发、运用科学的评测方法,探索更具针对性的理论模型,从而形成覆盖舆情监测、指标设计、问卷调查、决策咨询、数据收集和跟踪反馈等各领域的一整套实证研究科学方法。组建民智市场调查有限责任公司,是人民论坛向智库组织转型的重要里程碑。

### 2. 建设全国理论调研、问卷调查和学术研究战略合作等支撑智库组织转型的基础网络

真正的智库型组织,必须有来自实践、基层和各个领域的强大支持。在这一时期,人民论坛着力构建了问卷调查、专家咨询、理论调研、学术研究战略合作等科学化、专业化的创新发展支撑体系,囊括特约专家学者1000多位、学术研究战略合作单位200多家、理论调研基地(点)500多个,并在全国范围内建成了完整的问卷调查网络,点线结合、立体交叉、高度整合,为智库组织转型提供了有力支撑。

### 3. 开展中国县域科学发展评价指标体系大型课题调研

人民论坛组织发起了“中国县域科学发展评价指标体系”大型课题调研,100家权威学术研究机构提供强大智力支持,100位相关领域顶级专家深入开展课题研究,100家主流媒体联合推出宣传报道,100个典型县(市)作为重点调研对象,历时3年,构

建了由政治发展、群众满意度等7个一级指标,人均地区生产总值等25个二级指标构成的中国县域科学发展评价指标体系,进行了全国和区域范围内的科学评价,极大地提升了人民论坛提供决策咨询、课题研究等智库型专业化服务的能力和底蕴。

在这一阶段,人民论坛的发展转型,从媒体业态和传播途径的转型,走向了生产方式、媒体内涵、商业模式的转型。既顺应了社会对媒体需求的变化,向智库型媒体组织扎实迈进,也为人民论坛进一步推动媒体融合,建成真正的现代化新型媒体奠定了基础。

### (三) 第三阶段(2012年以来),人民论坛转型为现代新型媒体

在两次转型成果的基础上,推动传统媒体与新兴媒体融合、传媒职能与智库职能融合、观点产品与资本市场融合,人民论坛发展成为真正的现代新型媒体。这一阶段的主要转型实践如下。

#### 1. 先后创办《学术前沿》、《国家治理》周刊两本现代化新型期刊

(1)《学术前沿》杂志于2012年创刊,是人民日报社以国际权威学术大刊标准、全新学术研究和传播理念精心打造的新型学术期刊,以“对重大现实和理论问题的学术分析”为定位,侧重为政策决策提供学理支撑,是中宣部、全国哲学社会科学规划办公室课题成果指定发布期刊,国家新闻出版广电总局“建设国际一流学术期刊帮扶计划”重点扶植对象,国家国际传播能力建设工程重点支持对象,2013年入选南京大学CSSCI扩展版目录。

(2)《国家治理》周刊于2014年7月创刊,是首家以国家治理体系和治理能力为关注和研究对象的专业化期刊,以对地方治理体系、治理能力、治理实效的调查评价为主要内容,以民智市场调查有限责任公司和人民论坛理论研究中心、人民论坛问卷调查中心、人民论坛测评中心等智库机构为依托,突出调查、评价、服务三大特色,突破传统纸媒的概念和内涵,成为具有全新办刊理念、全新商业模式的智库型现代全媒体。

#### 2. 形成了以三个智库机构、三大核心指数为主线的人民论坛智库型组织结构

三个智库机构,即人民论坛理论研究中心、人民论坛问卷调查中心、人民论坛测评中心。三大核心指数,即中国地方治理能力评价体系、中国公众思想指数、中国思想家5000指数。中国地方治理能力评价体系不仅是一整套科学的评价方法,以此为基础,人民论坛广泛开展地方社会保障发展指数、地方基层自治能力、地方财政能力、地方金融稳定指数等相关的测评分析和模拟分析,不仅有助于相关政策体系的完善和地方发展绩效考评的科学化,而且也能够有效地撬动、激发巨大的潜在地方需求和市场增长点。中国公众思想指数(民心向背指数)旨在通过问卷调查、社会类、经济类和政治类数据的收集等方式,较为科学、全面地描述和掌握中国公众的深层次思想状况、行为逻辑、社会思潮变化趋势;中国思想家5000指数,旨在基于问卷调查和数据库系统获取并整合数据,把握思想动态,了解思潮走向,并为学者、学术研究和决策预判提供定制服务。三个智库机构和三大核心指数,为人民论坛未来的智库型发展道路打开了巨大的空间。

### 3. 着手建设中国地方治理评价数据库和在线调查系统

(1) 依托中国地方治理能力评价体系课题研究成果,建设中国地方治理评价数据库、中国治理创新案例库等,旨在为地方的治理体系和治理能力现代化提供海量数据支撑、科学评价方法,为地方发展提供典型案例参考。中国地方治理评价数据库的建设开发,得到中央与地方、专家与官员、国内与国外的高度关注,在此基础上研发推出的系列中国治理创新舆情研究报告等新型产品得到市场广泛认同。

(2) 着手开发专业的在线调查系统,为网络问卷的设计发放,以及数据采集、数据筛选、数据分析等提供整体解决方案,为今后开发更为科学的统计分析模型和评测方法,筛选、收集和挖掘与新形势下干部专家群众等各主要群体的思想状态和社会思潮相关的数据,并利用多元分析方法进行深入研究奠定了平台基础。

### 4. 形成以对象化定制服务为核心特征的现代智库型全媒体商业模式

在全媒体转型、智库组织转型过程中,人民论坛以打造思想理论门户网站、思想(动态)指数监测与分析平台、全国理论调研(点)网络、思想理论期刊集群为重点,构建了从理论观点的策划汇集、开放研究、问卷调查、交流互动到宣传推广的特色传播与发展链条,形成了囊括杂志、新媒体、调查公司、课题研究等多业态、立体化的产业格局,并牢牢把握核心受众和对象化定制服务这一最大增值、赢利环节,通过对用户价值的综合开发,对有影响力的群体进行对象化定制服务,将数字化转型成果转化为现实经济效益,形成了以对象化定制服务为核心特征的现代智库型全媒体商业模式。

这一阶段,人民论坛在全媒体转型、智库化转型实践的基础上,智库化转型与数字化转型融合,传统媒体与新兴媒体融合,形成了由三刊(《人民论坛》、《学术前沿》、《国家治理》周刊),三网(人民论坛网、学术前沿网、国家治理网),一家调查公司(民智市场调查有限责任公司),三个智库机构(人民论坛问卷调查中心、人民论坛理论研究中心、人民论坛测评中心),三大核心指数(中国公众四项指数、中国地方治理能力评价体系、思想家指数)及课题调研、图书出版、移动客户端、视频演播、微博、微信等构成的多业态、多元化格局,向现代新型智库型政论传媒集团加速迈进。

在数字化转型的探索与实践当中,我们虽然找到了方向,探索出了一条新路,并且取得了一定的成绩,但因为智库型全媒体是一个新型的媒体形态,其前进道路上仍面对许多困难与挑战,如资金与人才的缺乏、如何更好地使用技术手段为决策咨询服务等,我们将在以后的实践中寻找对策,加快解决。

## 三、转型亮点

首先,是“双转型”不是“单转型”。人民论坛杂志社在数字化转型实践当中的探索,不仅是传播载体的转型,而是传播方式与生产方式两个方面的转型,通过数字化转型与智库化转型的交互推进、传统媒体与新兴媒体的融合发展,找准了自身定位,走出了一条新路,形成了竞争优势。

其次，是围绕主业、不断夯实核心竞争力的转型。人民论坛杂志社在转型发展过程中一个突出特征是，紧紧围绕核心主业展开，通过传统媒体与新兴媒体融合、传媒职能与智库职能融合、观点产品与资本市场融合，构筑与拓展了思想理论观点产品的产业链、服务链、价值链，形成了从理论观点的策划汇集、开放研究、问卷调查、交流互动到传播推广的全产业链条，不断提升了智库型全媒体的核心竞争力，有力应对时代转型与传媒变革带来的挑战，全面打开了发展空间。

再次，是充分彰显思想理论价值、把小众市场拓展为大众市场的转型。人民论坛的转型探索不跟风、不盲从，结合自身的定位与优势，始终以创新宣传阐释党的思想理论创新成果为主线，致力于理论通俗化、学术大众化，推动中国改革发展重大理论与实践创新，开启了市场蓝海，为越来越多的受众提供了更具价值的思想观点，市场价值得到越来越多人的认同。

时代发展为思想理论和学术研究打开了广阔的空间。未来的人民论坛，将继续以数字化发展为引领，力争早日建成智库型政论传媒集团，为传播中国特色社会主义核心价值体系，推进中国特色社会主义理论创新与发展不断作出新的更大贡献。

## 构建数字化医学信息服务平台

### ——中华医学杂志社数字出版转型情况介绍

**经验概述：**建立优先出版和移动智能终端数字化出版。信息技术的加快发展，促使即时的信息资源的生产、传播和社区互动越加成熟。

**行为阐释：**确立数字化发展战略；组建新媒体部，培养新型复合型人才，创新项目管理；推出移动版期刊、医学指南 APP、开展视频新闻推送等重点项目。

**转型亮点：**在更新管理体制和业务进程中转变观念，关注数字出版读者和作者群兴趣点，建立数字化出版平台，构建信息服务体系，由内容提供向信息服务平台转型。

**专家组点评：**标准化加工，数据库建设，信息推送，结构化生产。

《中华医学杂志》注重观念转变，尤其是数据平台的建设，打破各子杂志之间的藩篱，在数据库建设的基础上注重资源的打通、共享与整合，加强各编辑部之间的交流和协作，真正体现了平台效应和资源的互联互通，在强化自身内功的前提下，注重对受众群体的需求和兴趣点的研究，强化信息的推送机制，提升信息的精准度和附加值，改变传统信息传播的单向度模式，真正实现从传统的内容生产者到由受众参与的综合信息服务者转型，做到在移动互联时代到来之时的未雨绸缪。

《中华医学杂志》的另一个亮点在于重视组织与保障体系建设，内容市场和信息消费者在变化，仅是简单的观念转变和战略调整都不能真正解决问题，数字化转型必须要有好的组织和保障体系作为基础，不然再好的战略和基因改造都是“沙上建塔”，不能久远。

截止到 2014 年 8 月，经过百余年的发展壮大，中华医学会主办了国内医药卫生界数量最大、学科分类合理、种类比较齐全的 128 种中华医学会系列杂志，被公认为国内学术水平最高、编辑出版质量最好、最具学术权威性的医学期刊群体，被业内人士亲切地誉为“中华牌”杂志。中华医学杂志社有限责任公司始终走在传播最新医学知识、交流最新科研成果、引导学术发展方向、推动医学科技进步的前沿。中华医学杂志社有限责任公司也因此成为目前国内最大且最具影响力的医学专业杂志社之一。在 2013 年成为首批数字出版转型示范单位后，中华医学杂志社有限责任公司数字出版的战略定位更加清晰，就是要实现 128 本中华医学会系列杂志的可持续发展，降低单纯依靠传统纸质出版模式的系统性风险，开展数字标准化加工，建设相关信息数据库，构架信息服务体系，向信息服务战略转型。全面推进系列杂志数字出版平台建设，实现内容的富媒体、语义和多渠道出版。在现有合作的数字化内容资源基础上，进行分类整合、数据挖掘、消费

需求分析，和各层面的合作伙伴开展更加多元的合作。

## 一、经验概述

当前，包括《中华医学杂志(英文版)》在内的几种系列杂志已经开展了开放获取(OA)出版模式，在此基础上，《中华医学杂志(英文版)》将推进优先在线出版模式。杂志社密切关注无线互联网市场的发展趋势，尝试把传统的内容资源利用智能手机和平板电脑的渠道进行分销。目前，在中华医学会集中出版的22种杂志已经实现了移动端的出版，可在安卓和苹果商店下载应用。未来两年，128种系列杂志将全部在移动终端上线。这些做法增加了期刊的多元、立体化的推送和宣传渠道，进一步扩大期刊显示度，进而逐步推广至中文系列杂志。

## 二、行为阐释

### (一) 数字化发展战略

数字化发展是中华医学会系列杂志当前面临的重大课题，是决定未来发展战略选择问题。为保证系列杂志的可持续发展，降低单纯依靠现在的传统纸质出版模式的系统性风险，中华医学杂志社有限责任公司着手开展信息的数字化加工并搭建数字化出版平台，建设相关信息数据库进而挖掘期刊信息的附加值，提高数字化出版在科技期刊出版中利润的贡献比例，全面恢复系列杂志的影响力。在构架起办公的信息服务体系后，专注于互联网和信息技术发展而带动的内容和服务需求，逐步进行特色资源的建设及特色产品与服务模式的探索，并结合转企改制工作，谋划和布局由内容提供向信息服务的战略转型。

### (二) 组织与保障体系

期刊从单一纸介质向全媒体形式的转变过程中，面临着产业流程再造、组织管理重塑，这就要求必须配合市场需求、技术变革建立相应的出版体系和管理制度，重新组织部门和人员持续、渐进地实施数字化进程。特别是在期刊体制改革同步推进企业架构的同时，更加需要在经营性人才方面加强职业经理人的素质培养。

(1) 为进一步提升数字出版的能力，《中华医学杂志》社有限责任公司2014年组建了新媒体部，负责数字平台建设、数字资产及内容管理，全面提供技术支撑。全面设计杂志社和各期刊编辑部内容管理、资源展现平台(具有检索功能的门户网站)。

(2) 为实现数字化转型，加快在实践中培养的步伐，让传统生产条件下的编辑快速掌握互联网和信息技术，成为新型复合型人才。要求编辑人员加强学习，紧跟技术发展，全面提升创新能力、综合能力，具体而言，就是要加强计算机、网络运维、多媒体制作

等方面的具体技术应用能力,组织网络互动,如策划、分析调查、论坛管理等。争取通过人员培育,未来实现现有编辑在完成纸版生产的同时一体化完成网络版内容的同步生产和管理,成立专门的综合编辑室进行信息挑选、分类、推送服务于各种层次的网络和移动出版。

(3) 强化项目管理。内容组织、生产流程、产品形态、传播渠道和市场营销等方面与传统出版有明显的区别,必须进行创新,在项目的策划、组织和实施上摆脱思维定式,通过建设若干全新项目逐渐打造数字出版的整体产业。引入项目管理概念及各种营销概念,组建数字化生产及市场营销部的销售团队,直接获取客户数据。摆脱长期依赖传统邮发而又不能获得客户数据的被动局面,尽快实现网络出版与纸质出版联合形式的自办发行。

### (三) 重点项目与产品

#### 1. 推进期刊移动发布,打造移动版期刊

2013年11月28日,《中华医学会系列杂志》电子版APP正式发布,分别有iOS和Android两个平台,适用于iPad、安卓手机、平板电脑等设备。目前的期刊生产体系通过与合作伙伴共同开发,并经过自主研发,已经完成PDF版本内容的转换体系,直接转换生成满足手机端和平板端的版本,实现在线移动发布。读者注册后,可以订阅一整年度的杂志或者单本期刊。读者可根据自身的设备到APP Store或者国内各大Android应用商店下载使用。《中华医学会系列杂志》电子版正式开启了线上销售,相对于纸质的杂志,电子版本的《中华医学会系列杂志》将更加优惠。医生用户可通过注册会员,进行杂志预览,并根据需求进行购买。

中华医学会系列杂志APP是中华医学杂志社有限责任公司的电子版手机终端同步应用,它提供了实名制医生注册在线订阅,也提供线下团购,售价大约为传统纸质版的60%左右,除了使用户的购买成本大大降低外,也使用户使用数据文献的应用效率大大提升。这一移动期刊出版平台的特点和优势如下。

(1) 通过集成客户端,多刊阅读于一体,低碳环保节约。

(2) 口袋工具,轻易携带,一部手机和医生账号可以永续存放收藏,随时随地通过客户端访问阅读杂志。

(3) 可以整合中华医学会所有授权杂志统一渠道和品牌推广,减少其他单一杂志的推广成本。

(4) 便于用户行为分析和数据挖掘管理,利用精准分析和用户反馈精准推广和传播。

(5) 通过输入关键词、专科、作者、期刊名称等自由组合条件综合检索,快速准确定位文献,并提供全文阅读。

(6) 用户在使用“中华医学会系列杂志”客户端过程中,任何信息的交互与传递都是相互独立的,而且都是经过了多重加密与防篡改验证,包括用户登录、注册、更新个人信息、购买杂志、检索系列数据、查看个人书籍等。

## 2. 医学指南针 APP 应用

中华医学会系列杂志在引领学术方面有其独特的专家云集、人才密集、联系广泛、专业覆盖面广的优势,表现之一即是中华医学会系列杂志通过编委会的这些高端专家资源制定了相关领域的临床诊疗指南或共识近 2 000 个。如何把这些指南更加广泛的传播和有效的利用一直是中华医学杂志社有限责任公司在积极思考和探索的方向。杂志举办了很多实体会议,不断地推进指南的应用,但毕竟每次实体会议覆盖的学员都有限,而移动应用却提供了一个非常好的契机。

中华医学杂志社有限责任公司指南针 APP 目的就是整合和优化指南类文献学术资源、引领医学学术发展、多层次多维度服务读者和杂志的会员。

(1) 作为最高等级学术向导,医学指南针是临床医生工作的主要参考依据。

(2) 对基层医生而言,由于缺乏充分的学习交流互动平台,指南学习的便捷性有限,同时学习也只能以单一的文本形式来完成,因此对指南进行深层次的探究和讨论更加缺少手段。

(3) 移动互联趋势打破地域和级别限制,将会对指南的制定以及推广和学习产生革命性变化。

作为中文权威杂志,中华医学杂志社有限责任公司积累的大量学术资源,需要优化梳理并真正为临床医生所用。这些内容可以整合创新,再次开发。

(1) 探索全新学术内容(文献、幻灯、视频等)的学习方案。

(2) 探索互动交流经验,促使临床医生主动学习指南并分享其学习成果,促进交流和互动。

(3) 探索医学信息传播的全新模式和方法。

(4) 探索大数据技术对于未来指南编写的创新方案。

## 3. 开展视频内容信息推送

2014 年 7 月 31 日,北京青年呼吸学者沙龙活动在中华医学会 5 楼会议室举行。北京青年呼吸学者沙龙是 1996 年创建的,近 20 年的发展历程使得这项学术品牌活动培养了大量优秀的青年医学专家。目前,北京青年呼吸学者沙龙的影响早已突破了地域的限制,由于期刊、网站、微博等多种媒体的宣传,渐渐为全国相关领域专家学者所关注。

中华医学杂志社有限责任公司新媒体部与深圳市华康全景信息技术有限公司就本次活动首次合作,采用医客手机软件进行全程图文直播,同时还与《中华结核和呼吸杂志》微博进行信息共享,使得所有关注《中华结核和呼吸杂志》微博的读者也能随时看到会场最新信息,犹如身临其境。

正式大会开始后,现场直播团队不断将会议现场的文字、图片进行记录并收集,由专家团队进行整理后,实时上传至医客和《中华结核和呼吸杂志》微博进行发布。手机平台也不断接收到观看直播的医生的评论和提问,并由专家进行解答。

对于以传统纸质期刊为主的中华医学会杂志社来说,这项活动具有开创意义的尝试,不仅仅是媒体形式的融合,更是对传统出版传媒流程和思路的挑战,为今后出版方式作



出了开拓性的工作。

#### （四）未来计划及趋势研判

中华医学杂志社有限责任公司未来发展计划如下。

（1）重构基于可扩展标记语言（XML）的结构化生产体系，实现为富媒体出版、动态出版服务的资源储备。

（2）进一步优化优先出版和移动智能终端数字化出版，加强即时信息资源生产、传播和社区互动。

（3）网络平台建设：期刊内容产品、增值加工与服务数字化平台；建设基于主题内容的社会服务；制定系列杂志的标准化文档类型定义，引领国内医学学术期刊的数字出版方向；服务于出版平台的数据库合作出版，拥有控制信息产业链主导权及可重用数据库，服务于多元渠道。作出能体现出中华医学会在医学领域专业性特点、小而精的数据库。尝试从海外引进一些数字标准、原则，并转化为中华医学会系列期刊的文档标准。用这个标准来指导前端的数据加工，能够让其生成一些比较完善的、颗粒度很高的数据，从而方便后端的数据应用。

（4）建设基于主题内容的社会化服务，未来期刊出版数字化体系不能单以出版论文内容为目的，要实现多种衍生功能。

（5）服务于出版平台的数据库建设，杂志社数据库出版体系建设完成之后，拥有自己控制信息产业链主导权及可重用的数据库，服务于多元渠道。

（6）基于系列杂志的实体学术会议内容，将全力打造视频平台，形成自己的特色。

（7）推进经营性网站建设，进而打造具有竞争力的中文生物医学科技期刊群全文数据库和医学出版平台，提高国内外显示度，提升品牌影响力。

传统体制下的期刊出版向数字化方向转型是一个复杂而系统的工程，需要前瞻性地把握发展趋势、全面分析现状、循序渐进地投入资金开发建设有关体系，需要杂志社全体同仁持续付出长期而艰辛的努力。不变的是出版的功能，变化的是出版的形态，信息和通信技术为科技期刊的发展昭示了一个美好的未来，我们应紧紧抓住历史机遇，建立集资源集成、信息推送、学术评价、按需印刷、知识服务、产权保护等一体化的医学信息服务产业体系。

### 三、转型亮点

新一代信息及通信技术日新月异，大数据、云计算、移动互联、二维码等技术使得新兴媒体越来越呈现出跨时空界限的优势，信息传播速度越来越快，数据库存储容量越来越大，终端便携性越来越好，文字与音视频展现一体化融合越来越强，各类展示平台传播和展示各种资料丰富生动、存储检索便捷、更新周期短。在此情境下，传统期刊运营表现在编辑出版管理、信息组织与展现形式、知识服务商业模式等方面的弊端显现无

疑。数字化技术浪潮给科技期刊乃至信息服务业带来了强力冲击，当今科技期刊的发展必须融入到信息技术的发展潮流之中，探索和形成全新的商业模式。

数字化技术浪潮已形成对传统出版的强烈冲击，形势要求我们必须运用数字化技术手段对传统出版实行产业升级和业务再造，以建立现代出版体系。在这一过程中，变革涉及组织结构调整、商业模式构建、数字出版队伍组建及复合型编辑培养、版权管理和数字出版标准化等诸多方面。《中华医学杂志》社有限责任公司在数字化出版更新管理体制和业务流程的进程中转变观念，深度认知数字内容生产与信息挖掘，通过数字技术逐步扩大产品范围，提高内容资源的附加值。关注数字出版读者和作者兴趣点，在管理平台的支持下，加强各编辑部之间的交流和协作，促进学科和专业交叉资源的整合，实现经济效益和社会效益的双赢。

搭建数字化出版平台，建设相关信息数据库进而挖掘期刊信息的附加值，提高数字化出版在科技期刊出版中利润的贡献比例，全面恢复系列杂志的影响力。对精细化数字平台的尝试，对于在内容数字化层面进一步提升杂志在医学领域的领导地位有着极大的作用。在构架起信息服务体系后，专注于互联网和信息技术发展而带动的内容和服务需求，逐步进行特色资源的建设及特色产品与服务模式的探索，并结合转企改制工作，谋划和布局由内容提供商向信息服务商的战略转型。

## 从学术期刊到专业知识服务提供者 ——中国激光杂志社数字出版转型之路

**经验概述：**建成世界访问量排名第一的光学专业门户网站，集成我国全部光学类学术期刊的数字出版平台，提供深入知识挖掘服务的光学资源数据库，包含学术会议、展会的品牌学术交流平台，覆盖桌面、移动端的数字出版产品等，实现了从普通学术期刊出版单位到光学专业知识服务提供者的转变。

**行为阐释：**上线“中国光学期刊网”，构建“多刊协作光学期刊数字出版平台”，建设“中国光学资源库”，深度挖掘整合资源，搭建跨平台的数字出版服务。

**转型亮点：**数字出版产品实现产品化。“多刊协作学术期刊数字出版平台”已经推广到多个期刊集群；“汇同会议管理系统”已经为数十次学术会议、逾十万会议代表提供便捷优质的会议及出版服务。

**专家组点评：**《中国激光》杂志社规划投资2 000万元，以建设“中国光学期刊网数字出版平台”为抓手，专注于光学期刊论文的数字出版和资讯发布。自2002年以来，在建设多刊集群的资源数据库系统、学术会议论文专题文献数据库、多语种会议管理系统、富媒体出版、企业信息库、手机应用等多个方面积极探索，不仅整合收录了国内95%的重要光学期刊，并且开发了博客、论坛、视频、社区等多种服务，成为光学领域资源丰富、服务便捷的公共信息服务平台。

### 一、经验概述

以2004年“中国光学期刊网”开通为标志，中国激光杂志社走过了一条历时10多年、硕果累累的数字出版转型之路。作为我国首批数字出版转型示范单位中唯一的学术期刊出版单位，中国激光杂志社在数字出版发展过程中，坚持“专注行业发展、服务学术交流、跟踪世界前沿、提升品牌价值”的发展思路，在发展过程中积极创新、大胆尝试、整合优化、互利共赢，走出了一条有特色、有代表性的道路，成为国内学术期刊数字出版转型的典范。通过10多年的建设，中国激光杂志社打造了一支专业化的数字出版人才队伍，在数字出版转型方面取得了丰硕的成果，包括世界访问量排名第一的光学专业门户网站；集成我国全部光学类学术期刊的数字出版平台；提供深入知识挖掘服务的光学资源数据库，包含学术会议、展会的品牌学术交流平台；覆盖桌面、移动端的数字出版产品等。10多年的数字出版转型探索，中国激光杂志社实现了从普通学术期刊出版单位到光学专业知识服务提供者的转变。数字出版转型的不断探索为期刊、杂志社的发

展带来了新的机遇和挑战。

中国激光杂志社是我国最早从事光学学术期刊出版的单位。从 1964 年出版第一本光学期刊，到 2014 年发展到拥有 7 本国内领先的光学期刊，是我国最重要的光学学术期刊出版机构之一。50 多年来，中国激光杂志社始终遵循专注行业发展、服务学术交流的宗旨，出版了高水平的学术期刊，举办了高人气的学术会议，建设了光学专业门户网站，为光学学术发展提供了各种交流的平台，促进了行业的发展，在业界赢得了“中国光学科研风向标”的美誉。

高水平的期刊是数字出版转型的基础。中国激光杂志社拥有 7 本国内领先的高水平学术期刊，这是杂志社的核心竞争力。数字出版又给期刊的发展带来了新的机遇。2000 年后，随着计算机技术的发展，尤其是互联网应用的推动，期刊出版也面临着巨大的机遇和挑战。在互联网技术是否会颠覆传统期刊的争论之初，中国激光杂志社就看到了两者并存发展的机遇，积极跟踪国际学术期刊在数字出版领域的最新发展，大胆布局数字出版转型工作，创新融合，提升服务水平，打造自有品牌。从 2002 年开始策划，2004 年推出中国光学期刊网。如今中国激光杂志社已经在国内学术期刊数字出版转型中抢占先机，拥有了多个在业内拥有巨大影响力的学术交流品牌。开拓创新，积极尝试，数字出版带来的传播、品牌、影响力提升对期刊的发展起到了积极推动作用。

## 二、行为阐释

（一）上线“中国光学期刊网”，构建“多刊协作光学期刊数字出版平台”，建设“中国光学资源库”，深度挖掘整合资源，搭建跨平台的数字出版服务

中国激光杂志社数字出版转型发展离不开人才队伍的建设。中国激光杂志社很早就意识到具有互联网精神、拥有专业 IT 技术的复合型编辑人才对学术期刊发展的重要性。中国激光杂志社下设新媒体部，负责数字出版业务的实施。通过人才引进和自我培养，杂志社拥有包含规划、技术、设计、管理、营销的一整套强有力的数字出版人才队伍。科学的决策、正确的方向、优秀的人才队伍确保了中国激光杂志社数字出版工作的顺利开展。中国激光杂志社数字出版转型历程可以分为以下三个阶段。

### 1. 2004—2008 年，初步探索，建设数字出版平台

2004 年，中国激光杂志社的首个期刊网站“中国光学期刊网”上线，标志着中国激光杂志社开始尝试利用互联网技术服务期刊出版。经过引进吸收、创新开发，中国激光杂志社构建了“多刊协作光学期刊数字出版平台”。该平台技术上实现了 50~300 种期刊同时稳定在线办公，并可实现无缝对接、方便移植，实现了投稿、同行评议、录用、出版、发行、推广一站式服务。目前，该平台已经成为国内最大的一体化学术期刊采编发平台之一，集成超过 50 种的光学期刊，并成功在其他学科出版集群得到移植应用。

以“多刊协作光学期刊数字出版平台”为基础，以中国激光杂志社出版的 7 本期刊

为核心,中国激光杂志社建设了“中国光学资源库”。截至2014年,收录国内50余种光学学术期刊,光学专业文献15万篇,摘要50万篇,还整合了美国光学学会 Optics-InfoBase 数据库和 SPIE 数据库的最新摘要信息,日均访问量超过30万人次,在光学类排名第一位,位居全球网站排名 Top1%。

## 2. 2009—2012年,快速发展,深度挖掘整合资源

随着“中国光学期刊网”的发展,不同期刊的加盟需要采取统一的数字出版标准,从数据采集、加工上实现标准化、流程化、自动化。按照光学学术文献的特点,制定光学文献标准文档类型定义 (Optics Document Type Definition, ODTD) 规范,以此规范为基础结合 XML、排版、OCR 识别、数据等技术,实现统一的光学数字资源采集加工流程,并对这些流程分别进行解析和程序化,最终实现光学期刊联盟数字资源采集和加工的自动化。

同时,中国激光杂志社转变过去简单的提供数字资源、数据库检索服务,以数字技术为手段,以各种智能终端为媒介,以知识服务为中心的全新服务模式。利用“大数据”技术,深度挖掘数据和分析文献,互连、关联、揭示科研合作关系、科研领域交叉图谱,实现文献学科知识聚合和智能检索。“中国光学资源库”也扩展到行业企业与产品信息。光学领域企业信息库可以存储管理3000家以上光学企业信息和产品信息,可以方便期刊开发、跟踪、管理、统计广告资源和业务,为期刊和企业的合作搭建桥梁。

借助期刊的影响力,中国激光杂志社还积极探索其他学术交流平台,包括学术会议、展会、培训等品牌学术活动。为了对杂志社每年各种专业学术交流活动提供技术服务,建设了一个支持多语种的“汇同会议管理系统”,实现了学术会议网站、投稿、注册、会场安排的全流程控制与管理。在极大地提高会议工作人员工作效率的同时,实现了会议与论文投稿、期刊出版的无缝连接,是数字出版的有效拓展。

## 3. 2013至今,创新拓展,搭建跨平台的数字出版服务

近年来,随着手机、平板电脑等移动设备的普及和快速发展,移动终端已经成为最终用户常用的阅读设备,将移动终端和移动网络作为全新出版媒介和运营平台进行研究是非常有必要的。中国激光杂志社率先试点,分步实施,以期探索学术期刊移动数字出版的可行性,为最终实现全部学术期刊的移动出版运营提供实践经验。目前,中国激光杂志社已经开发了中国激光 APP 应用,分发和部署到苹果应用商店和安卓应用市场。

中国激光杂志社还利用发展迅猛的社交媒体平台,开展数字出版和期刊宣传。开通了“中国激光杂志社官方微博”,建设了“中国激光微信服务平台”,可以实现信息浏览、资讯检索、稿件查询等功能。利用微博发布、视频播报积极推广自身的高水准学术论文、品牌会议及培训、产业盛会和活动实况,形成稳固的关注人群和坚定的支持者。

## (二) 打造全新的数字出版和传播模式

学术期刊的数字出版转型是一个长期、艰难的过程,中国激光杂志社将继续坚持服务科研、打造品牌、创新发展的思路。不断在适合学术期刊的数字出版之路上前进。

新的技术使得媒体形式更加丰富多样，可以应读者的需要，实现文字、影像和声音的结合，在一定程度上对传统期刊的出版起到了辅助作用，随着技术与科研的不断进步，多媒体电子期刊的出版越来越成为现代期刊出版的重要形态。一方面，通过手机、平板电脑等不同终端进行阅读已成为一种潮流，跨平台数字出版已成为当务之急；另一方面，科研用户已经不满足通过简单的文字和图片来获取最新的科研信息，他们希望科研成果的表现形式更加丰富，通过将科研成果以声音、三维动画、视频等形式出版才能符合更多用户的需求。中国激光杂志社今后将积极在科研成果的多媒体出版与展示上开展多项探索，力争通过“一次建设，多平台发布”，将传统学术期刊的出版内容与数字媒体进行整合，如在期刊内容中使用三维动画、动态图表、在线即时信息、音视频等多种表现形式，建设内容丰富多彩的电子期刊，打造全新的学术期刊数字出版模式，以更加生动的形式报道和反映最新光电科研成果。

建设光电社区、光电博客，吸引用户进行创作、关注、分享，充分利用社会化媒体新、快、自由的特点，中国激光杂志社可以再次将作者、专家、办刊人员紧密地联系起来，形成以期刊出版单位为中心的水母（蒲公英式）传播群体，并围绕以专业学科、专业话题、行业热点为主体的传播交流圈，影响和吸引更多用户参加杂志社的学术出版和各项活动。

作为中国光学期刊数字出版的引领单位，除了不断提升各项用户服务能力外，还将在光学期刊联盟内积极推广和使用各项新技术，不断改进多刊集群的光学期刊协同采编系统，吸纳更多光学期刊使用这一系统，并对光学期刊办刊人员实施相关数字化技能培训，努力提升光学期刊联盟的整体数字化水平，做到互惠互利，共同发展。

### 三、转型亮点

经过 10 多年的发展，中国激光杂志社在国内走出了一条有特色的数字出版道路，有效地提高了期刊的影响力，并带动了整个光学学术期刊行业数字出版水平的提高。在行业专家心目中形成了“要光学信息，上中国光学期刊网；要服务，找《中国激光》杂志社”的明确理念。由中国科协发布的“年度科技期刊发展报告”中多次将中国光学期刊网数字出版平台作为案例进行推广和介绍。

同时，按照中国科协可移植、可复制、可推广的要求，中国激光杂志社对主要的数字出版产品实现产品化。其中，“多刊协作学术期刊数字出版平台”已经推广到包括海洋水产、肿瘤医学、工程材料等多个期刊集群。“汇同会议管理系统”已经为数十次学术会议、逾十万会议代表提供便捷优质的会议及出版服务。数字出版产品的成功推广，充分体现了中国激光杂志社在学术期刊数字出版转型发展中的引领作用。

“开拓坚持，合作共赢，人才优先，品牌经营”是中国激光杂志社在数字出版转型工作成功的关键。对学术期刊来说，合理有效的数字出版绝不是数字技术在出版中的堆砌，而是选择适合学术期刊发展所需要的数字技术和平台，实现为学术交流服务的目标。中

国激光杂志社瞄准国际一流学术出版机构的数字出版战略，在中科院、中国科协、国家新闻出版广电总局等部委的支持下，针对光学期刊集群化、集约化发展的模式，在学术期刊数字化和跨媒体出版领域进行了一系列开拓，选择适合中国光学学术期刊的数字出版技术，构建了完善的中国光学期刊数字出版平台，坚持不懈，逐渐实现传统媒体向新媒体的转型。合作、人才、品牌是中国激光杂志社一直追求的目标。通过合作加快发展，互利共赢。引进和培养专业人才，实现具有自我知识产权的数字出版发展。与优质期刊结合的品牌经营，最大化数字出版效果。

数字出版转型是学术期刊出版的必由之路，中国激光杂志社必将坚持专注学术出版、促进学术交流、推动学术发展的宗旨，总结经验，合作发展，积极探索适合中国学术期刊数字出版转型之路。

## 打造中国专业地理多元化经营体系

### ——中国国家地理新媒体数字时代的全媒体战略

**经验概述：**以网络为基础，融合手机媒体、电子杂志等新媒体形式，展现品牌力量，打造中国第一家以专业地理百科知识为基础，线上线下为一体的多元化经营体系。

**行为阐释：**以最擅长的地理领域作为突破口，以移动客户端、网站及手机媒体三驾马车开道，推动中国国家地理新媒体平台建设。

**转型亮点：**在大环境、大市场背景下思考新媒体发展，跳出固有的圈子放眼更大的市场，不仅仅是载体或形式上的变化，更是一种全新的为读者、为用户提供服务的方式。

**专家组点评：**中国国家地理杂志社建立了较完备的数字化内容经营与互联网相关服务的部门与机制，依托其传统媒体的品牌和版权资源，分类在旅游、摄影、教育等方面大力开发衍生产品，形成涵盖3大操作系统的数字阅读产品群，特别是基于LBS位置定位功能的周边服务信息，集移动阅读与生活服务为一体，拓展了传统媒体的发展思路与服务理念，较好地实现了传统媒体的品牌延伸。

#### 一、经验概述

中国国家地理作为国内彩色期刊中发行量最大的杂志，在2006年10月单期发行中突破了100万册。它以“科学家+艺术家+作家+编辑记者”组成的策划采编队伍，使杂志融科学性、观赏性、收藏性和实用性于一体。

中国国家地理新媒体是中国国家地理杂志社全面进军新媒体平台的标志，也是中国国家地理杂志社唯一授权的合法品牌内容资源独家专享的新媒体平台。

从2008年开始，中国国家地理新媒体以网络为基础，融合手机媒体、电子杂志等新媒体形式，展现中国国家地理品牌的力量，打造中国第一家以专业地理百科知识为基础，线上线下为一体的多元化经营体系。主要经营门户网站、移动媒体、电子杂志、无线增值业务、广告传媒、线下活动等项目。

对于《中国国家地理》而言，从2008年成立新媒体公司至今，一直在摸索中前进。总结其中的经验，我们认为，做新媒体一定要意识到与传统媒体的对接，其实只是传统媒体的品牌资源、内容资源及专家资源的新利用。而怎样利用这些资源在新媒体平台建设发展中去创造一个新的产品，让受众获取更多有益服务，无论走的是媒体融合还是新老媒体牵手发展的路子，这都是必须要考虑的。



## 二、行为阐释

### （一）数字化转型战略规划

知己知彼百战不殆。经过总结与讨论，我们决定还是以自己最擅长的地理领域作为突破口，以移动客户端、网站及手机媒体这三驾马车开道，推动中国国家地理新媒体平台奋力向前。

2008 年新媒体组建伊始，首先就更换了域名，从 [www.cng.com.cn](http://www.cng.com.cn) 到 [www.dili30.com](http://www.dili30.com)，“阅古今、行天下、品生活”成为中国国家地理网的定位，由此迈出了传统媒体官网向垂直门户市场化过渡的第一步。

我们对手机报做了大胆的改革。根据移动终端的阅读特点，中国国家地理手机报大胆地采用了日报的办报经验，采用栏目制，并彻底走上了独立选题和原创内容的手机媒体发展的道路。

创新是媒体的生命。

2008 年 10 月，中国国家地理网正式改版上线，它不仅成为杂志社三刊及各项活动的重要支撑，而且奠定了新媒体产品的基础平台。电子杂志、手机报、博物、中华遗产、中国国家地理等，中国国家地理旗下所有的媒体产品在这个基础平台上都获得了技术支撑和推广宣传。

2009 年 7 月，经过一年多的筹备，我们率先推出中国国家地理旅行版《行天下》电子杂志。选题策划上，编辑部采用了每期单一主题的模式；在内容上，以旅行图片故事来展开篇章；在音乐的选用上，力求与内容完美结合；在攻略和地图上，注重实用性，开辟了同类电子杂志新高度。

2010 年 10 月，率先推出中国国家地理媒体客户端，将旗下三本杂志在手机、平板电脑、台式计算机和电视终端进行四屏展现，取得了良好的社会反响和用户的一致好评。

2011 年，中国国家地理官方客户端与三星、联想等国际品牌达成合作，全线预装。同年，联想智能电视带着中国国家地理电视版客户端参加美国拉斯维加斯消费类电子产品展览会 CES，并做相应演示，受到国际同行的极大关注。

2012 年 11 月，全新推出中国国家地理官方客户端，将所有杂志内容单条上传并标示坐标点，使内容与地理坐标相结合，实现内容数据库化。

2013 年 3 月，率先推出基于 LBS 地理信息技术的内容图片导航功能，真正为用户提供随心读随行读的服务。

2014 年经过彻底改版，中国国家地理网也焕然一新，实现了作者、读者、编者无边界战略。

在网站内容建设上，“非著名山峰”、“最美风景县”等系列评选活动的开展，“汶川地震”、“玉树地震”的主题报道，使网站内容异彩纷呈。尤其是“玉树地震救援实时地

图”的开创性使用，不仅占据了新浪、搜狐、腾讯、网易等门户网站，甚至还包括新华网、人民网、凤凰网等所有大型网站地震专题的优势版面。中国国家地理新媒体在突发事件到来时代表 CNG 品牌发出专业权威的声音，不仅为网站赢得了用户，同时也赢得了同行的赞扬和尊重。

## （二）数字出版项目与产品布局

7 年的日升日落，中国国家地理新媒体从最初的 4 人发展到现在的 40 多人；从最初的单一产品发展到打通四屏（手机屏、电视屏、计算机屏和手持终端屏）、下载量超过 500 万的传统媒体向新媒体发展的领军品牌。目前，中国国家地理网、中国国家地理新媒体客户端、官方微信、官方微博等新媒体形式已经成为中国国家地理杂志社在媒体融合过程中的重要依托。

### 1. 中国国家地理客户端

官方客户端是中国国家地理进军新媒体的一块重要基石。2013 年上半年，我们经过半年的努力，完成了中国国家地理、中华遗产、博物及行天下的上传录入工作，基本完成了历年纸刊数字化和数据化的工作。

客户端把中国国家地理旗下杂志的所有内容分条进行上传，这样便于用户根据定位信息分条阅读，只有通过这种方式，客户端才能真正适应新时代的发展，满足用户的实际需求。

《中国国家地理》客户端上有一个实用性服务，即基于 LBS 的地理信息定位功能，通过获取移动终端用户的位置信息进而为用户提供相应的增值业务。无论用户身在何处，只要打开 LBS 应用，客户端就会将其位置周边 5 千米、10 千米、15 千米等范围内《中国国家地理》旗下全部刊物报道过的周边内容信息推送给用户。同时，客户端不仅能够为客户提供内容介绍，当用户阅读信息后希望前往该地点时，应用中会直接导入导航功能，将用户带到想去的地方。

在“雅安地震”、“中国登山者在巴基斯坦遇害”等重大事件发生时，官方客户端第一时间推荐相关图文，并与手机报、行天下官方微博保持密切互动，有效传播了官方客户端产品。同时，英文客户端小组还对海外单行本客户端进行了一系列策划，如最美中国、中国美食、中国遗产等，为新版英文杂志的上线做了前期铺垫。

为了实现纸刊和读者的互动，客户端还推出了扫描纸刊二维码延伸阅读的功能，整理与当期主题相关的客户端往期报道，实现了从纸刊到客户端的延伸阅读。

### 2. 中国国家地理手机报

基于中国国家地理强大的媒体资源，我们从 2004 年开始与各大营运商合作。与中国移动合作的自有品牌手机报，也是中国移动第一批全网合作伙伴，全国订阅用户量最高达到 50 万份，成为发行量最大的中国移动高端用户手机报；与中国电信也是第一批合作的自有品牌手机报，近两年来取得稳步发展。

中国国家地理手机报以《中国国家地理》的敏锐嗅觉及广阔视角，捕捉社会热点中

潜藏的地理人文元素,以轻松愉悦的方式传导趣味地理趣味人文话题。其业务卖点主要为4点:(1)解读近期重大地理、人文、自然、科学等新闻故事,揭示身边地理事件及热点事件的地理背景;(2)多主题、全景纵深型报道,读一报得以知美食、民俗,悉军事、奇观,掌户外、出游精品路线;(3)当期《中国国家地理》杂志的精华解读,下期《中国国家地理》杂志的精华预告;(4)融知识于趣味,予阅读以快感。特别策划、图片故事、地理美文、图片周历、军事奇观等专题丰富的表现形式及生动语言,带给读者全新的阅读体验。

手机报内容基本可分为5大板块:地理探索、地理生活、地理专题、酷游、互动。在每个板块前都有今日导读栏目,以简约的文字,使读者能迅速知晓本报当日的主要内容。同时,每月第二周的周二将刊登当期《中国国家地理》杂志精华内容,每月第一、第三、第四周的周二为特别策划内容。此外,“中国国家地理手机报”还有每月1日的地理美文,每周六的图片故事和图说世界,每月单周周一的名人面对面,每月双周周五的美文鉴赏等精心打造的原创栏目。

经过多年发展,移动手机报用户保持了稳定,在所有手机报用户中,我们的用户黏性最高,且每月评分都在众多全网手机报中名列前茅。

### 3. 电子杂志技术创新:珠峰特刊(手机版和iPad版)

(1)特刊内容以探路者王静的新书《静静的山》图文为基础,融入原创地图、登山视频、360度旋转珠峰、历史时间轴等,全面展示珠峰地区的徒步、登山路线及自然风光。

为了更好地展示珠峰地区的山峰、冰川,推出了360度手动旋转珠峰,可谓技术创新。目前,苹果系统并不支持Flash,为了实现这一动态效果,手动截取32帧珠峰地区卫星环视图片,并逐帧加入登山线路、山峰、冰川名称及方位,可由用户手动旋转并全方位欣赏珠峰,不但实现了动态效果,还加强了与用户的互动,丰富了用户体验。

(2)数张大地图,准确全面。制作了数张登山、徒步路线图,例如珠峰地区的5条徒步路线图、16条珠峰登山路线图,编辑整理了每一条路线上具体点的信息,包括详实文字资料及一手图片。另外,制作了14座8000米级山峰的类似地图,整理出每一座山峰的大量文字及图片资料,满足了用户更深层次的阅读需求。

(3)登山视频日记,珍贵的珠峰视频资料。制作了一篇基于视频的登山日记,不但将珠峰南坡的动态实景展示给大家,还首次以“视频日记”的形式将登山路线呈现出来,无论是对非专业人士还是对专业登山者,都是不可多得的视觉体验。

### 4. 中国最美观景拍摄点项目

随着移动互联网的兴起及国内汽车旅行的迅猛发展,2015年我们将针对国内的近亿私家车用户打造全新的旅行应用“中国最美观景拍摄点”。

早在2005年,中国国家地理杂志社推出的“中国最美的地方排行榜”,将中国的山、湖、草原、峡谷等17个自然类别中,那些默默无闻的最美风景,一举推送到公众的视野之中。这份榜单近几年来逐渐成为公众和旅游业界长期关注的亮点及媒体界的话题焦点,

引领着大家去这些拥有美丽而特别风景的地方。在 2008 年北京奥运会期间,“中国最美的地方排行榜”更是被作为官方礼物赠送给了参赛嘉宾。

中国大地上具有丰富、多样的景观。此次中国国家地理推出的“寻找中国最美观景拍摄点”活动,将与各地旅游部门合作,梳理广袤大地上的动人景致,并找出具有最佳拍摄视角的地点,以图片形式进行展现。经过整理和评选后,将陆续推出各地最美的观景点榜单。其中,四川最美的 100 个观景点已经在四川省旅游局的通力合作下评选完成并结集出版,并在相关地点安放了“最佳观景拍摄点”铭牌,此举对于公众寻访当地美景具有重要指导作用。

我们计划用 3 年时间,通过专家评选及用户推荐的方式,在全国选出 10 000 个观景点,其大致密度为沿交通线 30 千米就有我们推选的观景拍摄点。用户通过我们的应用不仅能够规划旅行线路,记录旅行日记,还可以通过评价系统选择景点、美食、购物及住宿。紧密围绕汽车旅行、汽车文化、汽车营地等方面展开功能,最终将这一活动成果转化成为集谷歌地球、大众点评和携程等诸多特色服务于一身的大数据应用。

### 三、转型亮点

中国国家地理杂志所拥有的丰富实用的内容资源、品牌价值对读者而言并不陌生,但随着时代的发展、新媒体大潮的到来,我们也有着和其他传统媒体一样的危机感和紧迫感。就新媒体而言,摆在我们面前的也同样是一条需要探索的道路,而在探索过程中我们最大的感受是思维模式的变化,这种变化是革新甚至颠覆式的。如果还是以传统的思路在传统媒体基础上认识并运营新媒体,那是不可能真正融入到新媒体时代发展潮流中的,其结果也会离成功越来越远。

对于目前在媒体转型、融合中存在的问题,我们认为传统媒体人需要在大环境、大市场背景下思考新媒体发展。毕竟现在所说的新媒体已不仅仅是载体或形式上的变化,而是一种全新的为读者、为用户提供服务的方式。目前,大部分传统媒体考虑做新媒体时还仅仅局限在媒体圈发展的“小”环境中,将思维局限于如何将传统媒体放在新载体上进行销售。如果还持有这样的认识,那么,传统媒体的转型之路会越走越窄。

阿里巴巴、苹果公司的运作思路可以给业界提供很多借鉴。它们把产品与用户生活联结得如此紧密,因此我们在日常生活中随处都能见到它们的身影。它们的成功正是跳出了起初固有的圈子而放眼更大的市场才取得的。

## 建设新媒体平台的党刊媒体群

### ——前线杂志社数字化出版转型升级的实践与思考

**经验概述：**建立前线网、前线学习手机报、前线电子刊、前线视频、前线微博微信等涵盖网站、手机报、视频节目、电子刊、微博、微信等多种新媒体平台的新媒体群。

**行为阐释：**通过全媒体、个性化、大容量的传播手段和模式，打造出一个基于互联网、智能手机等移动终端的理论学习新阵地。

**转型亮点：**坚持先进技术为支撑、内容建设为根本，推动传统纸媒和新媒体在内容、渠道、平台、经营、管理等方面深度融合，建设成为形态多样、手段先进、具有强大传播力和竞争力的新型党刊媒体群。

**专家组点评：**作为理论宣传、政策指导的知名刊物，《前线》杂志在 1999 年即尝试互联网业务，目前形成了由前线网、前线理论学习手机报、前线电子刊、前线电视节目及博客、微博在内的党刊新媒体群，始终坚持主流媒体、内容建设、读者服务的原则，突出理论特色、北京特色、文化特色，不断加强受众需求分析，不断强化数字产品服务功能，增强网络营销能力，成为导向鲜明正确、理论信息丰富及时、具备服务功能的主流新媒体。

## 一、经验概述

党的十八大报告提出要“构建和发展现代传播体系，提高传播能力”，“促进文化和科技融合，发展新型文化业态”，这是党中央对包括党刊在内的传播行业发展提出的新目标。特别是在当前传播技术、媒体格局和舆论生态发生深刻变化，新媒体以其更低成本、更高效率、更大规模和更快速度，汇聚成强大合力，猛烈冲击传统纸媒发展的新形势下，作为以纸媒为主体的党刊而言，必须要积极调整办刊理念，通过实施数字化转型升级，在巩固自身优势的基础上充分借鉴新媒体的技术优势和渠道优势，实现在全媒体背景下深度融合、创新发展。

《前线》杂志创立于 1958 年，由时任中共北京市委书记的彭真同志题写刊名和创刊词，时任中共北京市委书记处书记的邓拓同志担任首任主编，自创刊以来一直担负理论宣传和社会文化传播的重要职能，在多个重要历史关头发挥巨大作用。从 20 世纪 90 年代起特别是 21 世纪以来，前线杂志社敏锐意识到数字化转型发展的大趋势，为了更好地适应推进马克思主义中国化、时代化、大众化的职能需要，适应党的宣传事业的需要，适应为人民服务的需要，杂志社积极解放思想，花费大量人力物力投入数字化转型建设，

先后建立前线网、前线学习手机报、前线电子刊、前线视频、前线微博微信等新媒体平台，并于2013年被评为“全国首批数字化转型示范单位”，是北京市唯一获此殊荣的党报党刊单位。

## 二、行为阐释

前线杂志社的新媒体产品经历了从小到大、从少到多的发展过程。这其中，包含了几代前线人的心血、智慧和辛勤劳动。

1999年5月，前线网正式开始运营，按照发挥主流媒体作用，引领政治思想舆论的总体要求，着力推出了理论频道、党建频道、京华政声等重点栏目。近年来，网站充分发挥北京市委机关刊具有的工作优势和理论优势，坚持差异化、精品化战略，突出理论特色、北京特色、党刊特色，重点打造了理论文章文库、高校教师文库两个大型网络数据库，制作系列独家策划，推出“特别关注”专题系列，并深入北京市基层单位挖掘工作经验和典型人物，成为独树一帜、特色鲜明的思想理论学习网站。

2011年3月31日，前线学习手机报正式推出。手机报以满足广大党员干部“碎读”、“快读”、“精读”、“勤读”的时代需求为导向，为全市处级以上干部特别是局处两级理论学习中心组成员提供了一个思想理论学习新平台。4年来，前线学习手机报已成功编发200多期，覆盖了全市16个区县和众多工作系统，并不断创新，推出各具特色的区县专版，创新手机报运营机制，受到广大干部群众的普遍认可和好评。

与此同时，前线新媒体群的队伍更加壮大，渐成规模。前线电子刊、前线视频、前线微博、微信等各种新媒体应运而生。

前线电子刊融声音、图片、文字于一体，突出专题性、研究性、前瞻性和资料性，内容丰富、形式活泼，生动展示全市学习型党组织建设和创先争优活动的理论和实践成果，为各级理论学习中心组成员提供了丰富的学习资料。自2011年创办至今，共编辑制作了60期。其中，创先争优系列电子刊方面，反映北京治理大气环境的《北京消除“心肺之患”》、展示北京市法制建设成果的《让法治成为一种思维方式》、探索社会管理新模式的《东城区网格化管理》、《平谷国际桃花音乐节特刊》等，广受好评。学习型党组织建设系列电子刊方面，围绕理论前沿、热点、难点问题，北京市重大实践和理论问题等确定选题，进行研究、编辑、制作，如《学习习近平总书记系列讲话》、《树立和坚定的理想信念》、《一切依靠群众、一切为了群众》等期，具有很高的网络阅读量和下载量。

前线视频节目最初由杂志社与北京电视台党建频道合作推出，是顺应媒体融合的新形势，依据“发挥优势、共享资源、融合创新、互利共赢”的原则作出的新尝试。特别是《青年大众理论家》系列视频讲座，围绕青年学生关注的热点理论和社会问题，邀请北京高校知名青年理论课教师，用大众语言进行生动解读，既发挥了前线的理论优势，又丰富了理论学习的形式。例如，“学习习近平系列讲话精神视频讲座”、“学习贯彻十八

届三中全会精神视频讲座系列”、“马克思主义经典著作精读系列”等系列讲座，受到网民广泛好评。

前线微博先后入驻人民微博、新浪微博和新浪博客等著名网站并获得实名认证。借助这种媒体形式，“前线网”的博文会在第一时间传达给数百家“媒体群”的朋友。近两年，微信成为另一个迅速走红的媒体形式，前线敏锐地发现了其巨大的宣传价值，及时跟踪并开通了“前线理论圈”微信公众账号，精选的内容一经推出，就受到了读者的欢迎。

通过几年的新媒体平台建设，前线杂志社已经形成了涵盖网站、手机报、视频节目、电子刊、微博、微信等多种新媒体平台的前线杂志社新媒体群，通过全媒体、个性化、大容量的传播手段和模式，打造出一个基于互联网、智能手机等移动终端的理论学习新阵地，在全国地方党刊的数字化转型发展中走在了前列。

### 三、转型亮点

#### （一）找准差异化优势，打造新媒体“明星产品”

每周一的上午，北京市很多领导干部都能准时收到一条由前线杂志社发送的前线学习手机报。在这份手机报中，近期中央是市委高层要论、北京市的重大工作要点及各区委办局的活动亮点一览无余。

在品种繁多的前线新媒体群产品中，前线学习手机报是当之无愧的“明星产品”：自2011年创办以来，目前已实现对北京市十六区县局处两级理论学习中心组的全覆盖，连续三年被列为北京市宣传文化工作要点，与多个区县成功推出活动专刊，是当前北京市林立的手机报群中一道靓丽的风景。

那么，前线学习手机报的成功来自于何处？

##### 1. 精确找准差异化市场定位

鉴于市场上手机报名目繁多和内容大同小异、选择性不强的特点，前线学习手机报从创办之初，就确立了走理论学习精品之路的办报思路。在内容选择上，手机报坚持从实践中来，到实践中去，紧密结合重大理论和实践问题选题，为此共设立了三大板块。首先是理论学习板块，下设“要言要论”、“理论动态”、“红色经典”等栏目，从高层讲话精神的学习到经典理论的温习，再到热点前沿理论的跟踪解读，为干部提供了一份较为完备的“理论快餐”。其次是北京工作板块，下设“京华政声”、“数说北京”、“魅力京城”等栏目，紧紧立足于北京工作实际，为干部思考和解决问题提供有价值的参考信息。最后是干部素质修养板块，下设“百科知道”、“新名词”、“红故事”等栏目，着重趣味性和可读性，为干部综合人文素质的提升提供了较为丰富的资料。三大板块，栏目设置丰富，很好地体现了理论、实践、宣传三者的统一，既有中央和市委领导的重要指示和声音，又有理论界的热点动态，还有实践领域的新经验、好做法，为干部的工作、学习、

成长提供了一份营养丰富、搭配合理的“精神快餐”。

## 2. 充分发挥差异化资源优势

前线杂志社作为北京市重要党刊，与众多区县、委办局都有着非常深厚的业务联系，这成为前线学习手机报成功办报的一大秘诀。首先，栏目内容合作。例如，和北京市委党史研究室合作“红故事”栏目，由他们每期提供一个党史小故事，既保证了趣味性，又保证了权威性。其次，活动特刊合作。创办之初，前线学习手机报就专门面向朝阳、丰台、怀柔等区县开通了“区县专版”，根据对方需求向他们发送特色内容；自2013年起，手机报又先后与平谷、延庆、门头沟、丰台、顺义等多个区县合作，先后推出平谷国际桃花音乐节、门头沟徒步大会、北京园博会、北京科博会等多个特色活动专刊，在为这些活动鼓劲宣传的同时，也大大丰富了手机报的内容形式。

创办3年多以来，前线学习手机报得到了北京市委领导的高度重视，得到了广大订阅用户的认可，这给予前线新媒体群前进的动力。在理论宣传的战线上，无论是传统媒体还是新媒体，都可以成为开展马克思主义宣传和党员教育的有力武器。

## （二）立足理论传播，做好政策理论的“扬声器”

在迈向数字化发展的过程中，党刊领导者所关注的点不仅是数字化转型下的点击量和赢利模式，而是从更高的层次上看，如何利用新媒体阵地做好网上理论宣传教育，如何利用信息技术提高理论宣传的影响力。这是时代对党刊提出的必须破解的课题，也是提升舆论引导能力的必由之路。

在新媒体建设中，前线杂志社一直秉承党性原则。前线新媒体群是党刊新媒体群，在宣传上必须遵循党的领导，以建设引导主流舆论为首要任务，自觉成为党舆论宣传的主阵地，发挥主流媒体作用。在坚持正确方向的前提下，努力实现杂志社内部的跨越式互动发展，即继承前线杂志的光荣传统和优势，努力打造网络多媒体形式的“新前线”；通过办好网络多媒体形式的“新前线”，为前线杂志注入新的活力，共同构筑前线刊网媒体群，形成协同作战的集团效应。

2012年，北京市“7·21”特大暴雨自然灾害发生时，前线手机报专门发送“抗灾特刊”，改每周一报为每天一报，为抗灾一线的干部传递市委重大部署、抗灾经验，发挥了重要作用；党的十八届三中全会吹响全面深化改革的号角后，前线网、前线手机报、前线电子刊、前线视频、前线微博微信全要素出动，分专题、全方位解读习近平总书记系列重要讲话、中央精神和北京市政策部署，为广大干部提供重要学习参考；在京津冀协同发展的大背景下，前线新媒体群不断聚焦京津冀协同发展中的机制性问题，并为三地干部提供网上经验交流平台。有领导干部这样称赞前线新媒体群在信息化时代下的作用，“前线的新媒体群建设与时俱进，充分利用新的阅读方式抓住了数字化时代增强党刊影响力的新方式和新途径。”



### （三）加强统筹管理，构建融合发展新格局

当前，传播格局正面临“几千年未有之大变局”，在新的挑战和机遇面前，只有尽快掌握新媒体传播规律，抓住与新媒体融合的主动权，形成多方互动的宣传平台，才能有效提升党刊的核心竞争力。通过几年的新媒体平台建设，我们认为，在数字化转型过程中，党刊必须以守土有责的历史责任感、使命感，坚持先进技术为支撑、内容建设为根本，推动传统纸媒和新媒体在内容、渠道、平台、经营、管理等方面深度融合，建设成为一支形态多样、手段先进、具有强大传播力和竞争力的新型党刊媒体群。要实现这一目标，必须加强以下几个方面的工作。

#### 1. 找准定位、发挥特长求发展

传统的党刊纸媒要保持长期形成的权威性、原创性，品牌和公信力的深远影响，深度报道的优良传统，忠实的目标读者群，编辑队伍和原创作品的天然优势，从最广大人民的根本利益出发，最大限度地发挥舆论监督的建设性作用。要以理服人，摆事实，讲道理，增强舆论监督的说服力；要出以公心，增强舆论监督的公信力，为构建社会主义和谐社会，发挥党刊应有的作用。党刊新媒体群要扩大新业务范围，利用网站、手机报等反应迅速、信息量大的特点，对重要选题实行快速报导、跟踪报道，形成从纸媒到网站、手机报、电子刊的立体综合宣传效应，打造具有鲜明党刊特点的新兴媒体群。

#### 2. 互相借鉴、发挥优势促创新

党刊纸媒要吸纳新媒体“亲民”之风，深入到火热的现实生活中去，抓住生活本质，化解生活难题，增强新闻宣传的吸引力和感染力；要重视改进文风，坚持用事实说话，讲朴实的话、公正的话，增强新闻宣传的说服力和公信力；要注重群众的新需求，跟上生活变化的新节奏，传递生活变化的新信息，使新闻宣传充满生机与活力；要适应群众的接受能力，多讲群众身边的事，多说群众能懂的话，使新闻宣传可亲可信、深入人心。党刊新媒体群，特别是党刊网站不必与一般的新闻网站争夺时效，而应当充分发挥党刊编辑、作者队伍善于进行深度报道的优势，邀请权威专家为读者答疑解惑，将党的方针、政策以及当前的中心工作，化解为一个个通俗易懂的事例，让读者潜移默化地了解党的路线；通过对海量信息进行深度解读，向读者提供更宽广、更综合、更有深度的阅读体验。

#### 3. 人才联动、集团作战壮声势

对于党刊而言，数字化转型实际上就是人才转型和技术转型，归根到底是人才素质和观念提升的问题。作为有多年办刊经验和良好品牌效应的党刊，一定要打破固有思路，提升从业人员的素养和工作积极性，带着责任、带着良知、带着感情，步子不停、脑子不歇、稿子不断，更好地发挥宣传党的主张、弘扬社会正气、通达社情民意、引导社会热点、疏导公众情绪、搞好舆论监督的重要作用。只有建成这样一支队伍，才能最大限度整合传统纸媒与新媒体的全部力量，做到“1+1>2”，让纸媒在竞争激烈的市场中坚守阵地；让新媒体避免鱼龙混杂、真假难辨的信息“无序”状态，锻造出一支“政治强、

业务精、作风正、纪律严”的新型党刊集团军，在实现媒体融合、转型升级之后，具有更强大的竞争力。

思想有多远，我们就能走多远；观念有多新，变革就能有多深。在新的时代要求下，党刊只要合理利用自身优势，制定积极、务实的新媒体战略，不断探索适应新媒体时代的发展道路，在未来的时间里，必然会焕发出新的生机和活力，继续为党和人民的伟大事业作出巨大贡献。

## 探索传统平面媒体的数字出版转型

### ——第一财经周刊的新媒体创新历程

**经验概述：**在数字化转型领域探索诸多发展可能，《第一财经周刊》在移动终端焕发新的生命力。

**行为阐释：**制定“丰富内容、优质渠道、整合平台”的数字化发展战略，完善机制、人员、资金等组织保障体系，推出重点数字项目或产品，获得预期市场效果，并预判未来发展趋势，制订发展计划。

**转型亮点：**以产品优先的内容生产，线上渠道的强势出击，新媒体和纸媒齐头并进，促进多次传播，形成纸质杂志和新媒体之间的推广互动效应。

**专家组点评：**深挖用户需求，盘活沉没内容，广告发行齐飞，奠定赢利格局。

《第一财经周刊》经过周祥的前期受众调查打造了 iPad 杂志、《单行本》iPhone 版、《第一财经周刊》Android 版数字杂志等数字产品平台。这些数字产品的亮点在于在纸媒丰富内容的基础上，深入贴近新媒体用户不断变化的需求，根据不同平台将内容重新创新设计，重视读者和编辑部互动，还灵活运用了多媒体资料，加入重量级人物的采访录音等资源，盘活了《第一财经周刊》更多沉没的内容资源。

更值得关注的是《第一财经周刊》在数字化产品赢利模式方面作出的探索，如 iPad 杂志广告与印刷版广告分离销售，单独提供刊例，尽量避免电子杂志沦为印刷版的附庸；吸引气场相近的赞助商为单行本电子书冠名或视觉露出；开创订阅码产品，吸引用户通过网银以及支付宝单独或批量购买订阅码，订阅码可以分发或转送他人，尤其适合公司订阅和集体订阅使用。这一系列的探索都为《第一财经周刊》数字化转型的成功奠定了基础。

## 一、经验概述

2010 年年初，《第一财经周刊》新媒体部门成立，同年 12 月，《第一财经周刊》iPad 版正式上线，提供付费下载内容，在国内首屈一指的财经类周刊迈出了新媒体时代的第一步。从上线一周至今，《第一财经周刊》iPad 杂志便一直是苹果 APP Store 商店最畅销的中文杂志，在报纸杂志类畅销金榜软件中常期排名第一，拥有 4 万名订阅读者，同时也是苹果官方推荐的中文杂志应用。

其后，《第一财经周刊》抓住新媒体浪潮的大好时机，在数字出版转型的道路上一往直前。2012 年 6 月，推出《第一财经周刊》Android 版，全面打通 iPad 订阅，自然下载

量超过4万次；2012年7月创新推出“增刊”功能，第一期奥运特刊电子版正式上线，与纸刊同步免费发行；2012年9月，第一期单行本电子版正式上线，再一次创造性地切入电子书出版领域；2013年7月，《第一财经周刊》官网全新上线，一站式购买、阅读，用户体验升级；2013年8月，《单行本》iPhone版电子杂志全新上线，帮读者重拾读书的乐趣。

《第一财经周刊》在数字化转型过程中做了多方面的尝试，探索了诸多的可能性，纸质媒体在新媒体领域焕发了新的活力。在传统平面媒体的数字化转型过程中，累计了一定的先发优势和宝贵经验。

## 二、行为阐释

从互联网开始普及，到现在移动终端的盛行，传统媒体的市场正一步步被新媒体蚕食，传统媒体的话语霸权正随着“碎片化”传播被逐渐削弱。正如中国人民大学喻国明教授所说：“‘碎片化’表现在传播领域是：一方面传统媒介市场份额收缩，话语权威和传播效能不断降低；另一方面则是新兴媒介的勃兴，传播通路的激增，海量信息的堆积以及表达意见的多元——这便是现阶段传播力量构建所面对的社会语境。”作为国内首屈一指的商业财经类杂志，《第一财经周刊》自2010年起，便创立自己的新媒体部门，经历了4年的发展，已经成长为一支11人的专业团队。其间新媒体团队秉持着周刊锐意创新的进取精神，致力于探索各种可能的发展模式和道路，使得周刊作为传统平面媒体在数字出版转型的道路上积攒了诸多优势和经验，并制定了一整套新媒体中长期规划，凭借精准的定位和具有远见的策略，确保了周刊在新媒体改革浪潮中的领先地位。

### （一）数字化发展战略

#### 1. 好产品要素之一：丰富内容

区别于当下网络及数字传播方式的碎片化，传统媒体所呈现出的线性文本是其基本特征之一，尤其是传统期刊类媒体，能够具备一定的深度，内容覆盖全面，内在逻辑严密，往往可以形成宏大的叙述，讲求文章精巧的结构及语言使用的严谨。正是这种具备严密体系的线性文本的叙述才形成了传统媒体的话语霸权及等级森严的权利体系。周刊作为传统平面媒体，在内容层面的独特优势是新媒体暂时无法企及的。我们也必须看到深度的内容产品在纸质印刷时代可以凭借丰富的版面语言及独特的美学品格展现出来，但如何将这一优势通过新媒体展现出来，《第一财经周刊》的新媒体团队做了诸多尝试。例如对iPad杂志的设计进行了全面的创新。直接套用印刷版的设计并不适合新媒体，互联网产品的多媒体特质及互动的传播方式才是数字化出版改革的魅力所在，因此我们相当注重完善功能体验及内容的丰富，为iPad杂志添加各种印刷版根本不可能具备的内容。

#### 2. 好产品要素之二：优质渠道

除了内容传播的碎片化趋势，新媒体所带来的另一方面的变革则是传播渠道和传播

载体的革新。科技的发展,使得互联网和移动终端成为人们生活中必不可少的传播工具。《第一财经周刊》的新媒体试水就是从 iPad 这一革新性的传播终端开始的。作为优质内容生产者,我们深知优质的内容需要优质的载体来呈现,而在新媒体领域,iPad 作为手持终端,与传统期刊出版业有着天然契合的基因,从乔布斯在 iPad 诞生之初拜访各大传统出版商的行为可见一斑。当然,周刊并非盲目跟随潮流,优先选择苹果平台,还因为我们的读者定位和 iPad 的用户群有很大交集。《第一财经周刊》杂志读者既包括各企业的中高层管理者,也包括各类专业从业人员,他们多是对商业的新现象、新价值感兴趣的读者,是当前商业社会的中坚力量。他们中 86.2%的人拥有本科及以上学历,收入水平中等偏上,并且他们大多有想法、有态度,追求高品质生活。而根据互联网消费调研中心的数据,在拥有苹果 iPad 的用户中有 34.7%的人居住在一线城市,且有超过六成的用户学历为本科及以上学历。也就是说,我们读者中的一大批人已经购置了 iPad,或是 iPad 的潜在消费者;而已经拥有 iPad 的精英人群很可能通过在 APP Store 试读我们的杂志,成为我们的忠实读者。目前,《第一财经周刊》iPad 杂志 4 万名稳定的订阅用户就是最好的证明。

《新媒体蓝皮书:中国新媒体发展报告 No.5(2014)》指出,随着 4G 网络 and 智能移动终端的进一步普及,中国手机网民的数量将在 2014 年大幅增长,预计会超过 5.5 亿人,互联网普及率将超过 50%;移动互联网全面进入爆发期。2013 年中国移动互联网市场规模达 1 059.8 亿元,同比增长 81.2%;预计到 2017 年,市场规模将增长约 4.5 倍,接近 6 000 亿元。移动互联网市场进入高速发展阶段;同时主流媒体加快微传播转型。随着微信和移动客户端的发展,2014 年中国主流媒体,包括传统主流媒体和重点新闻网站将进一步应用微传播,传统媒体将加速与新媒体的融合。

从报告中可以看出,智能移动终端不仅限于发布一款 iPad 电子杂志,智能手机的普及将成为碎片化阅读的主流趋势。中国互联网络信息中心(CNNIC)发布了《第 34 次中国互联网络发展状况统计报告》(以下简称《报告》)。《报告》显示,2014 年上半年,我国网民上网设备中,手机使用率达 83.4%,首次超越传统 PC(不包含平板电脑等新兴个人终端设备)整体使用率(80.9%),成为第一大上网终端设备。而在此之前,《第一财经周刊》就已经完成了手机电子阅读的布局,将移动客户端覆盖到所有主流平台和设备,包括 iOS、Android、Kindle、豆瓣、多看、唐茶、掌阅等各数字在线渠道,让用户可以随时随地获取杂志内容。

### 3. 优质内容+优质渠道——内容平台

在不断推出新的移动终端产品的同时,我们考虑到,我们需要为所有的产品建立一个“基地”,将所有的内容都整合在一个平台上。这个“基地”就像一个树干,以后不论是 APP 客户端,还是其他类型的新应用,都将是这个树干上生长出的枝桠。用户可在这个平台上了解我们所有的线上、线下产品,根据自己的需求订阅电子杂志或是纸质杂志,甚至灵活地选择优惠套餐,参与我们的各种线上线下活动。同时,所有的杂志内容也将整合在网站上,有订阅权限的订阅读者可以方便地检索文章,无论走到哪里,都能在网

上阅读。如《第一财经周刊》的 iPad 订阅码，就是网站+客户端的整合模式。

在网站的设计上，我们紧跟国际互联网业的最新趋势，采用更简单、更美观、更适宜读者操作的风格，最终完成了《第一财经周刊》的阅读站，并经过数次改版，采用了 HTML5 框架，通过响应式设计，贯通了数字阅读平台和其他移动阅读终端，使得整个《第一财经周刊》新媒体能够在内容和渠道的整合上构建出一个完整且能够持续发展的生态体系。

#### 4. 以赢利为根本的运营模式

##### (1) 内容收费。

为了让读者喜欢阅读 iPad 上的电子杂志，《第一财经周刊》坚持做优质内容，坚持对电子杂志收费。我们是第一家在 APP Store 收费的中文杂志，原因在于：首先，我们提供的媒体产品是有价值的，有价值就应该收费。其次，收费可以有效缓冲电子杂志对其印刷版杂志的冲击，让双方有并行发展的空间。最后，我们可以将电子版付费下载计入杂志的发行量，而将免费杂志下载量计入发行量难有说服力。

##### (2) 新媒体广告创新。

不论新媒体蓝图被描画得多么动人，其最终的成败只能以经营性结果作为唯一的考核指标。现如今数字化业务所带来的收入，还远远无法单独维系媒体集团的运转。正因为如此，我们从一开始就将“新媒体怎样才能赚钱”作为最重要的考虑因素。这其中，电子杂志付费阅读的费用只能占很小比例，最终的收入来源仍将取决于广告。

我们的做法是：iPad 杂志广告与印刷版广告分开销售，单独提供刊例，但是可以与印刷版广告打包销售，原因在于要尽量避免电子杂志沦为印刷版的附庸。

另外，我们也在尽最大努力不断满足广告主的需求。在电子杂志上，广告主要求对广告投放效果进行监控，这一点又与网络广告极其类似。这是合理要求，周刊已经通过在电子杂志中植入代码实现相关功能。在电子杂志中，我们主要为广告主提供尺寸更大、更精美的整版富媒体广告，并为广告主提供功能、创意、设计等方面的指导。因此我们在策略上只争取那些具有品牌高度和美誉度的高端广告主。与此同时，我们可为电子杂志上的广告提供全面的数据追踪和统计。网站方面暂时主要依靠传统 Banner 条广告模式。

在单行本方面，我们正在数字阅读平台上推出一系列拥有独特理念的单行本电子书，与理念契合的广告主可对这些单行本进行赞助，以获得冠名或视觉露出，由此提升和加深品牌气质。

数字阅读平台产品凭借的是一整套极其复杂的移动电子杂志制作工具，以及与网站关联的整合方案。目前，我们经过不断的实践已经逐渐将其完善，其余单位要想开发难度极大。因此，我们可以用富余精力为其他单位提供工具授权，电子杂志解决方案咨询、外包电子刊物制作等业务，这一部门预计在企业内刊市场有较大潜力。

## (二) 组织与保障体系

### 1. 运营机制

我公司新媒体运营主体是《第一财经周刊》下的新媒体部门。在人事制度方面，新

媒体方面人员数量为 11 人，均与企业签订了劳动合同。绩效考核方面，将新媒体纳入频道采编部门绩效考核指标。

## 2. 人力资源

在人员结构方面，运营人员 6 人、技术人员 5 人，从业人员来源是传统媒体引入、外部引进及毕业生招聘，薪酬人均 7 500 元/月。在人才技能方面，视频制作 1 人、互联网技术 1 人、产品开发 4 人、销售运营 2 人。此外，会定期开展业务培训，由部门领导进行培训讲座。

## 3. 资金情况

在资金投入方面，来源是母体投入。自开办以来每年的投入金额平均约为 100 万元，主要投入在服务器续费及 CDN 网络加速以及项目外包方面。在资金回报方面，自开办以来每年的新媒体收入平均 160 万元，主要收入来自电子杂志订阅收入及新媒体广告收入。

# (三) 数字出版重点项目或产品

## 1. 数字阅读平台

在互联网时代，用户需要的是更加方便、快捷的阅读体验。正如网站 Slogan 所说：商业就是这样，阅读如此轻松。CBNweek.com 整合了杂志制作中心所有数字化阅读内容（《第一财经周刊》、《ku》、《单行本》），并实现网站与 iPad、iPhone 和 Android 平台多个移动媒体应用内容及用户数据对接。CBNweek.com 不仅提供全新的阅读体验，更深化了阅读内容，在原有纸版的内容上增加了更加“新”的、符合新媒体发展趋势的内容。CBNweek.com 也成为了我司所有开展及参加活动的宣传推广平台，首页专门设立活动专题栏，涵盖了活动的前期宣传到之后的跟踪报道及最后总结。

新媒体制作中心开创了“订阅新时代”——订阅码是《第一财经周刊》新媒体制作中心的创新产品。用户可在 CBNweek.com 上通过网银及支付宝单独或批量购买订阅码，通过激活订阅码即可开启相关数字杂志的订阅。订阅码可以分发或转送他人，尤其适合公司订阅和集体订阅使用。

## 2. 移动阅读客户端

### (1) 《第一财经周刊》iPad 版数字杂志

《第一财经周刊》iPad 版数字杂志所有的内容都是经过特别重新设计，帮助读者更好地理解《第一财经周刊》的文章。

在 iPad 上，读者能够看到适应横竖屏阅读的全新版式、可以灵活放大缩小的图片和新增的视频内容，也可以听到一些重量级人物的采访录音。在与读者的互动上，iPad 做得更出色：任何一篇文章，点击右下角的邮箱按钮，就可以直接和编辑写信交流了；喜欢的文章，可以用微博、邮件的方式和好友分享。现在，新媒体制作中心 iPad 项目人员每天都在不断地进行创新设计，使得 iPad 杂志的 UI 和内容更加符合受众的不断变化、增加的需求。让读者看到更多新颖的东西，把《第一财经周刊》原有的内容更加完美地

展现给读者。

#### (2)《单行本》iPhone 版

它是《第一财经周刊》深度阅读的一个项目之一，计划用一年左右的时间建立口碑，同时作为一个深度阅读的商业知识性的内容为读者提供更多的价值。目前，除纸版的以外，已经在 APP Store 上线，并登上了“时下热门”榜单。

它进一步与新媒体结合，除了在新媒体制作中心自己开发的 APP 中发布以外，还与各大移动阅读出版平台建立合作关系，单行本现已在亚马逊 Kindle、多看、豆瓣阅读平台发布销售。

如果有可能，可在这个基础上再形成一个出版平台，以便进入到更广阔的数字图书出版领域。

#### (3)《第一财经周刊》Android 版数字杂志

与《第一财经周刊》iPad 版数字杂志内容同步。产品特点：特设文章收藏和笔记同步功能，知识管理更加轻松；支持新浪微博、腾讯微博、Twitter，以及 Email 分享；新用户可免费阅读两期新杂志，下载后支持离线阅读；全面打通 iPad 订户，一号两用，登录账户即可下载。

### (四) 市场效果

新媒体制作中心以“自媒体”推广方式，尽可能多地利用外部渠道来推广内容，同时将阅读引向自己的网站及 APP。每天都在微信公共账号上推送最新文章，不仅是自有内容，还有更加贴合商业领域的其他优秀作者的文章。

新媒体制作中心由过去“封闭”式的自己做平台、追求流量的形式，改为有“自媒体”风格的但带有传统媒体公信力的借助广泛的互联网和移动互联网渠道的“开放”式新媒体方式。《第一财经周刊》的产品不光是稿件，还是优秀作者的平台。这样也为以后进一步吸引外部作者打下基础。

《第一财经周刊》及新媒体制作中心也会借助成熟的社交媒体和其他社会推广公司力量，通过外包、合作甚至合资的形式做好推广工作。

在互联网新时代，要想开辟新领域，生产新内容从而获得更多的新读者，我们就不能只单单依靠旧渠道来卖我们的内容。微信作为微博之后又一新兴的社交媒体，是传统平面媒体接触和到达读者的重要渠道，其重要性对于传统媒体的转型来说不言而喻。根据腾讯 2014 年 8 月 13 日公布的截至 2014 年 6 月 30 日未经审核的第二季度及上半年综合业绩财报数据显示到第二季度末，微信及 WeChat 的合并月活跃账户同比增长 57% 至 4.38 亿个，较上一季度增长 11%，微信及 WeChat 合并月活跃账户同比增长 57% 至 4.38 亿个，较上一季度增长 11%。微信在新兴社交媒体中的重要性日益凸显。

每一个产品都是一个小的细分市场，我们现在已经开始做的是推出一个产品后相应会绑定一个微信平台，把细分市场中的分散用户聚集起来，逐渐把他们聚拢到《第一财经周刊》这个大本营。通过渠道进行推广和宣传，使这部分用户成为忠实用户，并且凭



借平台的互联网传播特性带来更多的新的分散用户。最终每个细分市场及其中新旧用户这些“雪球”会慢慢变大、慢慢融合，忠实的用户数会变得巨大。

我们利用微信等新媒体渠道，提高原有用户黏性，拥有更多新用户，让用户群不单单是纸杂志的读者群，也是广告商们的用户群。之前的广告商们可能知道我们推出了新产品，但不知道如何投放，也不知道投放在哪里好。而我们现在做的就是带着广告客户到每个新的细分市场，减少无用的投放费用，以开放创造价值，以开放建立体系，以开放保证我们共同成长进步。

### （五）未来计划及趋势研判

在过去4年的数字化转型探索中，我们有过小有成就的喜悦，但得到更多的是经验和教训：我们分散了太多精力，建立了一系列周边网站，但用于改进核心产品的精力太少。怎么才能把电子杂志做到最好？我们能否最大限度地满足读者的需求，甚至可以为读者创造需求？这将是今后工作的核心内容。我们的未来计划是，可以构建一个汇集众多精品电子期刊及衍生品的中国商业书架数字出版平台。

（1）继续加强和完善移动客户端的覆盖面。根据“互联网女皇”的玛丽·米克尔（Mary Meeker）发表的《2014年度互联网趋势报告》，目前，智能手机用户仅占52亿移动用户的30%，还有很大空间。通过移动客户端覆盖面的不断扩展，从而进一步扩大周刊的影响力。

（2）为电子杂志添加更多印刷版所没有的优质内容及展示形式，充分发挥移动设备的性能优势。

（3）建立一整套灵活，形式丰富、有吸引力的数字广告体系。其中，移动端广告将是发展重点之一。根据《2014年度互联网趋势报告》的数据，互联网广告2013年增长16%，移动广告则增长高达47%，在互联网广告中占比增至11%，前景可观。

（4）将会有个终极HTML5版本，彻底摆脱对外界平台的依赖，例如脱离苹果的管控，实现只要有浏览器就能阅读杂志。

（5）不止一个的网站型创新应用，追踪硅谷的互联网前沿趋势。

（6）为电子杂志提供阅读文章之外的额外功能，将电子杂志和网站整合成一个互联互通，具有社会化属性的大型商业信息平台。

（7）所有产品拥有可识别的，第一流的设计。

（8）逐渐介入视频业务，尤其是移动视频业务。根据2014年《第34次中国互联网络发展状况统计报告》数据显示，截至2014年6月，中国网络视频用户规模达4.39亿人，又根据《2013—2014中国网络视频应用研究报告》数据显示，视频用户移动端的使用率在上升，手机视频用户规模为2.94亿人，与2013年年底相比增长了4709万人，增长率为19.1%。视频业务市场想象空间巨大。

新媒体项目计划以优质的新闻性内容与阅读性文章为基础和核心，突出实用性和话题性。新媒体将通过整合第一财经杂志和网站的相关资源，为用户提供优质实用的商业

新闻信息，满足用户日常工作生活需要。在此基础上，将项目向互联网社区的方向发展建设，建成类似于豆瓣和知乎等相关平台模式，用户可以针对当前热点或话题发表自己的见解，组成线上交流沟通平台，促进话题的深入研究。同时，用户也可以根据自己了解的新闻动态或获取的信息发表内容，取得关注，引发讨论。新媒体旨在建成集新闻信息发布和线上交流于一体的应用平台，促进“公司人”之间的思维碰撞，产生比单纯阅读商业新闻更有价值的效益。

### 三、转型亮点

《第一财经周刊》iPad 版数字杂志被评为 APP Store Rewind 2011 金榜软件：2011 年 12 月，苹果发布最佳应用软件榜单 APP Store Rewind 2011，《第一财经周刊》iPad 杂志成为金榜软件。2012 年 2 月，Apple 中国官网新增“来自 APP Store”推荐项目，在 iPad 频道的“报纸杂志应用软件”中，《第一财经周刊》iPad 杂志名列所有推荐电子杂志的第一位。在 2014 年我们的杂志仍居 APP Store 榜首，累计下载超过 2 200 000。全年订户 40 000，每人每天至少阅读 2.6 次甚至更多，并获得搜狐第三届 789 艺术节特别推荐奖。

这些成绩是周刊新媒体部门近 4 年来不懈努力的最佳证明。新媒体制作中心要做属于自己的内容，搭建属于自己的平台。《第一财经周刊》新媒体制作中心是国内为数不多具备移动端应用软件开发能力的媒体机构部门，无论是作为国内第一本在 APP Store 收费的中文杂志，还是 iPad 杂志订阅码等一系列数字阅读的创新举措，新媒体制作中心始终秉持着创新的精神，凭借敏锐的触觉和周刊的优质资源，已经在数字出版转型的道路上迈出了坚实的步伐。

在接下去的战略中，在移动终端强势来袭之际，第一财经周刊会继续重点发展新媒体。第一核心还是以产品优先的内容生产，第二核心就是线上渠道的强势出击，新媒体和纸媒齐头并进，以新媒体为中心发展。

未来第一财经周刊会有更多的创新的“新媒体”计划，配合新媒体产品在移动端、社交媒体、互动领域的传播渠道中，以优质内容制造互动话题，促进多次传播，形成纸质杂志和新媒体之间的推广互动效应。把周刊的优势延续下去，在互联网和移动互联网时代保持竞争力，是我们未来发展的关键。

## 互联网思维主导全新数字化

### ——上海故事会文化传媒有限公司数字转型之路

**经验概述：**积极开展新媒体领域探索实践，在各方面均取得阶段性成果，并积累 16 字经验：扬长避短，立足分享，控制风险，勇于创新。

**行为阐释：**探索从单纯的“卖内容”到“重分享”，实现内容分享、用户分享、渠道分享、市场分享的全面发展，努力创造出一套符合公司自身特点的转型方式，特点概括为独立性、服务性、品牌性和创新性。

**转型亮点：**逐步实现数字化转型的同时，已启动互联网思维主导下的全新数字化项目：中华民族文化经典学术著作全媒体数据库，原创动漫版权跨媒体运营平台。

**专家组点评：**扬长避短，立足分享，控制风险，勇于创新

上海故事会文化传媒有限公司拥有《故事会》作为优质核心资源，但作为一家以书刊业务为主的传统出版单位，其内容资源的积累无法与大社相比，可用于数字出版转型的投入也相当有限。因此，上海故事会文化传媒有限公司数字转型之路在业界非常具有参考价值。

上海故事会文化传媒有限公司的最大亮点在于没有死守《故事会》的强势品牌，而是以“重分享”为基本思路，从手机版移动客户端切入，并借助新浪微博等平台举办“微故事大赛”，实现了内容分享、用户分享、渠道分享、市场分享，在打造数字化产品的同时反哺纸质版，培养新媒体用户群和作者群，并打造其他数据平台和产品，已发展成为一家以期刊、图书和新媒体三位一体协调发展的大众出版公司，并稳步迈向互联网思维主导下的全新数字化项目。

另外，新媒体发展部的团队建设功不可没。专职新媒体发展人员摆脱传统出版思维的局限，以新媒体发展思维指导和推进工作，这也是上海故事会文化传媒有限公司之所以顺利转型的重要原因。

## 一、经验概述

上海故事会文化传媒有限公司成立于 2006 年 4 月，是上海第一家以品牌期刊命名的专业出版经营公司。公司自成立以来，已逐步发展成为一家以期刊、图书和新媒体三位一体协调发展的大众出版公司，2013 年公司主营业务收入 8 600 万元，上缴税金 500 万元。目前，公司旗下拥有《故事会》、《旅游天地》、《金色年代》和 2014 年创刊的《漫画会》四种杂志。公司秉承书刊互动的出版理念，先后编辑出版了一批“双效益”显著的

系列图书，包括《话说中国》、《行走中国》、《上海的外国文化地图》、《中外文明同时空》、《外交官带你去看世界》等，其中，《话说中国》被中宣部命名为“中华民族精神史诗出版工程”，截至2014年累计完成销售2亿元。同时公司积极开展新媒体领域的探索实践，多个项目获得上海市经信委及上海市文创基金的扶持，在互联网网站建设、无线增值领域合作、数据库建设和传统期刊数字出版转型方面均取得阶段性成果，积累了经验，并逐步摸索出一条适合自身发展的数字出版转型之路，这些经验可归结为16个字：扬长避短、立足分享、控制风险、勇于创新。

## 二、行为阐释

作为一家以书刊业务为主的传统出版单位，公司在内容资源的积累上无法与一些大社、名社相比，并由于受传统出版赢利模式的局限，公司可用于数字出版转型的投入有限。但另一方面公司有着优质的核心资源《故事会》，多年来一直在中国期刊市场名列前茅，在读者中享有极高的知名度，如何用好《故事会》品牌这个无形资产，成为公司数字出版工作举足轻重的关键。为此，公司在数字出版转型实践中逐渐形成量力而行、控制风险的策略，避免跟风投入、冲动投入，同时充分发挥《故事会》的品牌效应，以合作共赢、为我所用的原则，打造公司在新媒体领域的产品线和影响力。

由于数字内容资源有限，公司必须寻找一条与众多出版企业“卖内容”所不同的道路，探索从单纯的“卖内容”到“重分享”，实现内容分享、用户分享、渠道分享、市场分享，在合作方式上不拘泥于固有模式，灵活应对，大胆创新，努力创造出一套符合公司自身特点的转型方式，特点概括为独立性、服务性、品牌性和创新性。

### （一）独立性

#### 1. 团队的独立性

相对于许多传统出版单位在早期并未建立专门的数字出版部门，而是由传统书刊编辑人员兼顾新媒体工作的做法，公司自成立之初就组建了专职从事新媒体业务的团队——新媒体发展部，这在当时的上海出版业界可以说是开创先河之举。这样做有两个明显的好处，一是有利于摆脱传统出版思维的局限，以新媒体发展思维指导和推进工作。二是有利于整合资源，减少重复投入。随着数字出版转型的理念逐渐被传统媒体所接受，各刊社形成了个性化发展的需求，新媒体发展部则有针对性地把一部分运营职能交付给刊社执行。

#### 2. 产品的独立性

大众期刊数字化转型必须打造具有独立性的数字产品，从编辑环节就重新审视用户的特性、需求、体验，逐一设计产品的定位、内容、形式乃至发布周期，它必须是一个和纸刊有关联，但又完全不同的全新产品。

公司迄今打造的几款《故事会》数字产品，较为成功的是安卓版的故事会手机版移

动客户端，这款产品和《故事会》纸刊不同，考虑到移动用户阅读的特点，其内容更趋于短小精悍、直指人心的作品，栏目则摒弃传统期刊的栏目形式，采用一天不同时段来命名：上班路上、餐桌笑话、午后故事、睡前百科等，用意就是让读者利用零碎时间来完成阅读。

网站建设也是如此，公司创建“故事中国网”之初，就将其定位在不仅仅是《故事会》杂志的官方网站或其互联网上的窗口，而是一个独立的故事文化网站，涵盖故事原创、理论、音频、社区等诸多功能。由故事中国网主办的“年度中国最佳故事评选”已连续举办六届，其评选范围包括国内所有报刊在过去一年中发表的故事作品，从而逐渐树立起自己的权威性，并形成一個互联网领域中新的故事文化品牌，与《故事会》的传统期刊相辅相成。

## （二）服务性

在互联网时代，我们对于出版业的认识，越来越倾向于它是一种服务业而非单纯的制造业。公司在推进数字化转型过程中，这种服务性的特质也得到充分体现。

### 1. 为用户提供内容的遴选、整合和编辑

互联网为用户提供海量信息的同时，也把他们置于被冗杂信息湮没的尴尬境地，基于互联网的“浅阅读”和“泛阅读”行为，与获取信息的高密度、高频次相对应的是阅读的低效率和质量。因此，在一个快节奏的时代，还有什么能比节约用户的时间并把他们从无序繁杂且粗粝的信息中解放出来的更好服务呢？我们推出的数字阅读产品，与其说是向用户提供内容，不如说是向用户提供服务——为读者挑选故事精品，提升阅读品质。以《故事会》手机版为例，我们为产品设定的目标是每天只占用读者10分钟时间——但在这10分钟内，要让读者获得最有价值的阅读内容，因此手机版上的每篇作品，都是编辑凭借专业眼光精选出来的。

### 2. 为传统出版培训作者和创造内容

《故事会》数字转型也体现在将故事体裁向互联网领域渗透的过程，公司在过去三年与新浪微博合作，举办“微故事大赛”，把传统期刊的编辑理念和做法引入了新兴的数字平台，注重对于网络故事作者的培养，从而发掘出一批有潜力的作者。通过活动，许多原先游离在故事圈外的文学爱好者因“微故事”入门，成为《故事会》杂志创作的生力军，为《故事会》提供了丰富的稿源，成为纸刊的品牌栏目。

### 3. 向杂志的目标人群提供线上到线下的服务

公司旗下另外两本杂志《旅游天地》和《金色年代》在数字化转型中，更多借助新媒体的手段，向目标用户提供信息服务。例如，《旅游天地》利用微博及微信平台，向订阅者提供简明实用的旅游类资讯，因其专业性和权威性，赢得用户的肯定，其微博粉丝数在半年时间内就猛增至240万人，位居国内同类刊物之首。《金色年代》杂志作为一本中老年的生活类杂志，通过与上海老年基金会合作，创办九九关爱网，适应上海老龄化社会的需求，向越来越庞大的中老年上网人群提供健康、文化、旅游类信息，并且通过

O2O 模式，组织老年人开展歌咏和旅游活动，实现从线上到线下的服务贯通。

### （三）品牌性

《故事会》是公司的核心产品，其品牌也是公司最具价值的无形资产。

充分发挥《故事会》的品牌效应是公司数字化转型的重要策略。通常情况下，当传统期刊转战数字领域，不能指望原来的读者亦步亦趋，必须要开拓新的用户群，而吸引用户的法宝就是品牌。

国际期刊业有一个“三次售卖理论”，第一次售卖的是内容，就是期刊发行收入的基础；第二次售卖的是读者群，就是期刊广告收入的基础；第三次售卖的是品牌资源，既是前两项收入的保证，又是品牌商业延伸的基础。品牌体现的是一致的关注视角、叙述方式和价值理念。品牌性体现在数字产品编辑过程中，就是要找到这个品牌的核心价值，完整地保留在数字期刊中，使数字期刊和纸质期刊“神似”而非简单的“形似”。围绕着的对品牌的充分利用和有效展示，迄今《故事会》已推出各种版本的数字阅读产品，形态包括手机报、手机杂志、手机客户端、网络杂志等，平台则涵盖 iOS、安卓和 Win8 等主流系统。

以技术擅长的新媒体企业往往善于搭建平台，但缺乏对于内容的控制力，其品牌影响力也不如传统媒体厚重深远，通过强强联合，就使得《故事会》涉足不同新媒体领域变得大有可为。《故事会》自 2012 年起与搜狐新闻客户端合作，目前订阅用户已经超过了 715 万人，从绝对值来看已经超越了纸刊的月发行量，为此分别获得“2012 搜狐移动新媒体年度成就奖”和“2013 搜狐最佳新媒体潜力奖”。同样，公司与新浪微博合作举办的“微故事大赛”、与凤凰网合作的“原创文学大赛”、与北京电影学院等单位合作的“九分钟原创微电影锦标赛”等，使《故事会》这个传统期刊品牌向新媒体不同领域延伸，在焕发出新鲜活力的同时，也赢得了与纸刊读者不同的用户群的关注。

### （四）创新性

传统出版企业的数字化转型并没有统一的范例可以遵循，必须根据企业自身情况，因时而异，因人而异，因产品而异，这就需要在转型过程中，敢于创新，突破传统媒体的思维局限。公司在转型过程中采取了一系列具有创新性的做法，包括产品形态、经营模式与合作方式的创新。

#### 1. 产品形态的创新

与传统书刊产品单一的表现形式不同，数字产品可以进行包括音频、视频在内的全媒体呈现，并与读者产生更紧密的互动，但在很大程度上，纸质媒体又是不能被完全替代的，所以只有寻求到两者的结合点，才有可能获得市场的青睐。2012 年，公司在上海文创基金的扶持下，建设了“基于二维码技术的传统书刊全媒体呈现及互动平台”项目，将二维码技术应用于书刊出版，从而实现手机、平板电脑与传统书刊间不同媒体形态的有效贯通，让读者在阅读纸媒的同时，获得丰富的全媒体体验，创造出一本“永远在变

化的期刊或图书”。公司出版的《5000 年民间经典故事传承——动物故事》一书就是具有创新意义的成果之一，全书 70 个故事后面均附有二维码，读者只要用手机或平板电脑等移动终端扫描，就能通过无线互联网收听到由专业播音员播讲的这些故事，实现了从单纯的“看故事”到“听故事”的体验转换。

## 2. 经营模式的创新

与传统出版单纯“一手交钱一手交货”的经营模式不同，数字出版产品的经营模式更为多样化，而免费正成为读者数字阅读的习惯。《故事会》手机版客户端在推出之际就考虑到这个问题，我们选择了一个不同于常规的经营模式——手机版本身设置定价，但是只要用户购买当月《故事会》，并扫描上面的二维码，就能免费获得 30 天阅读权限，30 天后，可以扫描新一期《故事会》上的二维码，继续免费阅读。手机版的内容每天更新，与当期《故事会》完全不同。这样，数字产品本身可能并不直接产生收益，但是为购买纸刊的读者提供了产品附加值，提升了读者购买纸刊的积极性，并且将用户和《故事会》的关联，从“半个月一次”提高到“每天一次”，增加了用户对于品牌的黏性和忠诚度。

## 3. 合作方式的创新

在传统出版数字转型过程中，传统出版企业势必会与不同的新媒体进行合作，包括产品开发，渠道投放，技术支持，内容授权等，考虑到双方的利益诉求，在合作应采取更为灵活的方式，在不损害自身核心利益的前提下，尽可能达到双赢的结果，合作未必以直接赢利为目的，获得技术支持，实现资源共享也是一种可以接受的方式。公司在 2011 年和当时的方正番薯网合作，依靠对方制作电子书的专业技术力量，将 1963 年创刊以来的 500 多期纸质《故事会》全部进行了数字化，虽然双方联合推出《故事会》500 期数字版的项目因番薯网被百度收购、战略转型而搁浅，但公司仍从合作中得到了实实在在的回报。此外，公司采用了类似的方式，与数家音频制作企业合作，将多年积累的故事资源分批录制成音频节目，虽然单纯的语音数字产品在市场上尚不具备大规模销售的环境，但数百个小时的故事音频却为公司填补了这方面的空白点。

# 三、转型亮点

在逐步实现公司传统出版资源数字化转型工作的同时，公司目前已经启动在互联网思维主导下的全新数字化项目，并将其列入公司“十三五”数字转型的工作重点中。

## 1. 中华民族文化经典学术著作全媒体数据库

公司 2011 年立项的传统系列图书《中华民族文化大系》被总局列入“十二五”重点图书出版项目。《中华民族文化大系》覆盖全国 56 个民族，出版规模达到 66 卷。在编撰过程中，我们意识到民族文化的大量内容承载在具体的形式中，如舞蹈、歌唱、仪式等，其中包括许多世界级的非物质文化遗产，这些通过传统纸媒无法直观展现，读者仅凭阅读文字与图片，难以真正感知原生态民族文化的魅力。某些民族文化，随着生活方式的

日益同化和传承人数的减少,面临失传的危险,如果不能及时以音频或视频的形态保存,后人将无从领略这些真实存在过的优秀文化。

为此,公司于2014年启动“中华民族文化经典学术著作全媒体数据库”项目。项目旨在通过搜集中华民族文化研究成果和珍稀原始文化多媒体资料,对已有的民族文化、民俗文化和民间文化研究著作进行整理、汇总,使之结构化、数据化、互动化,同时结合互联网技术,更多采用视频、音频等技术手段,形成一个相对完整独立的数据库,实现对中华民族全景式和全媒体的集合纵贯呈现,着重体现出项目的代表性、权威性、先进性和合法性,并广泛与地方政府合作,组织开展多种形式的民族文化展示及交流活动,让读者加深对于中华民族丰富性的了解,对中华民族产生认同感和归属感。同时贯彻“文化走出去”战略,向海外学者和民众传播中国最优秀的民族文化和传统民间文化。

项目设计涵盖线下出版、线上展示和线下活动。

## 2. 原创动漫版权跨媒体运营平台

作为《故事会》品牌建设的项目之一,2014年公司创办《故事会》漫画子刊《漫画会》,并以此为切入点,依照O2O2O的商业模式,“书、刊、网”合一,打造“原创动漫版权跨媒体运营平台”,内容包括“基于书刊出版的原创动漫跨媒体传播网络”、“原创动漫版权展示及交易系统”和“原创动漫版权的衍生品开发及服务体系”三个部分。

(1) 基于书刊出版的原创动漫跨媒体传播网络。充分利用公司在大众出版领域的品牌和资源优势,以创办《漫画会》杂志为立足点,结合书刊互动的出版传统,利用现代信息传播技术实现与互联网、移动互联网等新媒体的跨界融合,突出和放大新媒体条件下的传播功能,打造原创动漫书刊品牌及其市场影响。

(2) 原创动漫版权展示及交易系统。这是一个在线系统,系统以HTML5技术为前台基础,结合AJAX、WebGL等互动技术,满足跨媒体、多终端(PC、移动终端等)应用需求。该系统前端通过“内容发布阅读模块”、“社区模块”、“DIY互动模块”、“任务发布模块”、“版权交易模块”和“电子商务模块”等功能的设置,为读者、动漫从业者和行业机构提供基于版权的多功能服务。系统后台选用微软SQLServer及全文搜索和索引优化技术,实现用户在线阅读、订阅、检索和分享等功能,同时,以XML和SOAP作为数据交换基础,完全兼容所有用户端平台,实现不同操作系统、不同应用软件下的数据互通,使得用户无须改变软件环境就能立即访问数据资源。系统通过第三方支付接口,使系统可具备在线充值和支付功能,实现用户在线版权交易。

(3) 原创动漫版权的衍生品开发及服务体系。在确立原创动漫品牌,以及完成对于原创动漫版权的占有和控制的基础上,创新“以版权为核心的复合出版”经营模式,着重于原创动漫版权的功能开发及商业应用,拓展版权运营空间,向动漫游戏、动漫影视、动漫衍生品等高附加值产品领域延伸,同时开发包括会展、教育培训等延伸服务,为动漫创作者和作品提供包括经纪在内的多种增值服务,吸纳更多优秀动漫创作者和动漫原创版权内容。



## 搭建“上海市中小学生数字阅读平台”

### ——上海教育报刊总社数字出版转型经验

**经验概述：**培育、转型、融合：培育新型媒体，完成从内容生产到传播形态的数字化转型，实现传统媒体与新兴媒体的融合。

**行为阐释：**建设数字化专职人员队伍，规划数字化建设总体布局，坚持传统媒体与新兴媒体优势互补、一体发展，坚持先进技术为支撑、内容建设为根本，推动传统媒体与新兴媒体在内容、渠道、平台、经营、管理等方面的深度融合。

**转型亮点：**建立建设上海市中小学生数字阅读平台，使其成为促进总社传统媒体与新兴媒体互动融合的重要载体。

**专家组点评：**上海教育报刊总社数字出版转型发展路径可以清晰地概括为“培育、转型、融合”六个字。所谓“培育”即培育新兴媒体；所谓“转型”即实现上教总社报刊媒体从内容生产到传播形态的数字化转型；所谓“融合”即实现传统媒体与新兴媒体的融合。

在“培育”阶段，上教总社积极发展以上海教育新闻网为代表的新兴媒体，该网一、二期建设投入1 000万元，完成了新闻网站图文视频内容发布、用户管理、活动专题、调研投票、广告管理、教育搜索、教育名片（地图）等功能的开发。同时建立了网络视频推送系统并部署了70台终端屏幕。

在“转型”阶段，上教总社建立了供总社三报八刊一网使用的全媒体采编平台，将总社正在出版的纸媒内容数字化，建立了报刊数字内容数据库；并建设了包括IDC机房与总社机房在内的内外部网络系统，已能提供基本的硬件环境保障。

目前，上教总社转型之路已进入“融合”阶段，其特征是由原来主要基于技术的、硬件的、内容及传播的数字化的转型，转为坚持传统媒体与新兴媒体优势互补、一体发展，坚持先进技术为支撑、内容建设为根本，推动传统媒体与新兴媒体在内容、渠道、平台、经营、管理等方面的深度融合。总社上下有决心全力推进融合，探索从转型到融合的新进程，将具有较明显的示范效应。

## 一、经验概述

上海教育报刊总社数字出版转型发展路径可以清晰地概括为“培育、转型、融合”六个字。所谓“培育”即培育新兴媒体；所谓“转型”即实现上教总社报刊媒体从内容生产到传播形态的数字化转型；所谓“融合”即实现传统媒体与新兴媒体的融合。

在“培育”阶段，上教总社积极发展以上海教育新闻网为代表的新兴媒体，该网一、二期建设投入1 000万元，完成了新闻网站图文视频内容发布、用户管理、活动专题、调研投票、广告管理、教育搜索、教育名片（地图）等功能的开发。同时建立了网络视频推送系统并部署了70台终端屏幕。

在“转型”阶段，上教总社建立了供总社三报八刊一网使用的全媒体采编平台，将总社正在出版的纸媒内容数字化，建立了一个报刊数字内容数据库；并建设了包括IDC机房与总社机房在内的内外部网络系统，已能提供基本的硬件环境保障，通过了信息技术等级保护（二级）。

目前，上教总社转型之路已进入“融合”阶段，其特征是由原来主要基于技术的、硬件的、内容及传播的数字化的转型，转为坚持传统媒体与新兴媒体优势互补、一体发展，坚持先进技术为支撑、内容建设为根本，推动传统媒体与新兴媒体在内容、渠道、平台、经营、管理等方面的深度融合。总社上下有决心全力推进融合，探索从转型到融合的新进程，将具有较明显的示范效应。

## 二、行为阐释

### （一）战略布局

上教总社于2009年全面启动数字化转型工作，目前正行进在一条典型的传统媒体与新兴媒体融合的道路上，且已进入关键阶段，其特征是由主要基于技术的、硬件的、内容及传播的数字化的转型，转为坚持传统媒体与新兴媒体优势互补、一体发展，坚持先进技术为支撑、内容建设为根本，推动传统媒体与新兴媒体在内容、渠道、平台、经营、管理等方面的深度融合。总社上下有决心全力推进融合，探索从转型到融合的新进程，将具有较明显的示范效应。

上教总社数字化转型的前景规划，一是建设以用户体验为中心的阅读资源数据库，为现有报刊内容资源提供可扩展的分类管理模式和数字化产品再开发。二是建设“上海市中小学生数字阅读平台”，内容由总社和各学校共同建设，向学校开放专有的内容管理系统接口，为学校教师用户建设一个具有推荐、导读、评价功能的微博客、微课程、微教案资源制作和发布中心，各校可以通过生产和定制“上海市中小学生数字阅读平台”内容，形成个性化阅读。三是定制开发专用的客户端系统，该系统能够在手机、平板电脑等流行的终端上使用。四是基于互动性、开放性、服务性特征的数字产品制作和销售系统。

### （二）组织保障

上教总社在报刊数字化转型方面的管理实行“一把手”工程，由总社社长负总责，进行数字化转型工作的全面协调；由总社总编辑兼任上海教育新闻网等新媒体总编辑，

着力推进总社新媒体建设。总社专门成立数字发展中心，负责相关调研和推进数字出版转型工作。

上教总社目前已建成一支 30 余人的数字化专职人员队伍，拥有 48T 容量储备的服务器，使用数字设备与系统均处于行业领先地位，可适配苹果 iOS、Android、Windows 8 等。总社已对全体采编人员进行数字采编平台应用培训，并对采编人员的智能终端和桌面 PC 进行系统更新，一个集采、编、审、发、用一体化的阅读产品的生产管理的基础管理体系已构建完毕。

### （三）标志性项目

上教总社数字出版转型的标志性项目是，自 2009 年起至今共耗资 1 000 万元建成上海教育新闻网、东方校院视线、上海教育手机报等新媒体平台和总社数字采编平台。

根据上海教育新闻网总体建设规划方案，上海教育新闻网的建设分为三期实施，目前已顺利完成一、二期建设。2009 年开始的一期建设完成上海教育新闻网整体框架的搭建；完成并确保新闻发布系统建设的稳定运行及完成教育服务、社区板块的部分功能；初步完成包括教育新闻手机报、校园视频推送系统在内的多媒体终端建设，同时在一年多的运行中确保了网站信息安全。

在一期基本完成新闻网的内容系统建设及总体规划布局的基础上，于 2011 年年初开始启动二期的建设。二期建设主要针对内部采编平台及网络建设，至 2012 年 10 月，基本完成了全媒体采编平台建设、网站系统升级、视频推送系统升级拓展、内外网安全系统建设、内部机房改造等建设。从而建成了以专业新闻发布为主体、以用户教育服务为基础、以内部专业数据采集为核心的专业教育新闻门户网站。

### （四）未来计划

#### 1. 三期建设

上教总社教育新闻网三期建设以教育新闻网和上教总社传统媒体融合发展为方向，实现“此长彼长”。我们明确将上海教育新闻网建设成一个能够为用户提供多种终端访问的集新闻资讯、教育服务、数字产品体验的专业教育新媒体互动平台；我们将在强调技术引领和驱动、运用网络技术改造传统媒体的同时，充分发挥传统教育媒体在信息采集核实、分析解读等方面的优势，通过融合发展，最大限度地延伸和拓展到新兴媒体。我们将紧盯技术前沿，结合当下移动互联网发展的大趋势，整个三期建设在技术服务上以全局性、互动体验、移动互联网为根本目标。

（1）全局性。随着总社上海教育新闻中心、学生媒体中心的成立，上海教育新闻网面临着如何更好地整合利用好上教总社的整体资源为教育提供各类互联网服务，因此三期建设要从全局出发，做好顶层设计，将总社教育产品资源整合打造成一个大数据和云计算教育服务平台。

（2）互动体验。上海教育新闻网经过多年发展已经建设了大量内容及服务频道（项

目), 积累了一定数量的专业用户。在这个注重个性化体验的时代, 应以用户为中心、以人为本, 突出创新 2.0 模式的精髓互动体验, 网络及其终端不仅是媒体制作、传播消费的工具, 也成为行为数据的采集设备并利用这些行为为数据改善、提升教育信息制作传播、应用的体验和品质。

(3) 移动互联网。随着 3G 应用的普及, 4G 时代的开启以及移动终端设备的凸显必将为移动互联网的发展注入巨大的能量, 以 Web 应用为主的上海教育新闻网显然不能满足用户的需要, 三期迫切需要为新闻网建设完备的多中心移动互联网终端产品及应用体系, 以保证用户在移动过程中都能方便地从互联网获取上海教育的最新资讯和服务。

## 2. 核心产品

上海市中小学生数字阅读平台是上教总社数字化转型进程中在建的一个核心产品, 该产品在我国全民阅读活动蓬勃开展的背景下, 由上教总社设计和策划并投入建设, 旨在积极推进青少年阅读, 有效提升青少年阅读水平, 促进青少年健康成长。

上教总社系上海市教育委员会直属事业单位, 旗下拥有《东方教育时报》、《少年日报》、《上海中学生报》3 种报纸, 《上海教育》、《现代教学》、《上海托幼》、《成才与就业》、《当代学生》、《好儿童画报》、《康复》、《教育参考》8 种杂志, 以及《上海教育新闻网》、《上海教育手机报》和《东方教育视线》(校园视频推送系统) 3 种数字新媒体。总社的工作职责是发挥教育报刊在上海教育改革和发展中的舆论引导、文化引领和思想引路的作用; 并围绕主业, 努力开发报刊资源, 积极拓展教育出版、教育在线等现代教育服务业, 帮助学校开展各类读书活动和校园文化建设等。总社已被国家新闻出版广电总局列为全国新闻出版数字化转型示范单位, 上海市中小学生数字阅读平台产品开发将对总社实现传统媒体与新兴媒体融合发展起到关键性的作用。

### (1) 总体描述。

该阅读平台立足全市乃至全国基础教育, 围绕促进学生阅读, 进行阅读内容指导、阅读资源提供、阅读行为管理、阅读效果测评、阅读经验分享与阅读倾向研究等的信息交互, 创设一个具有教育行业特色的阅读环境, 以学生为阅读主体, 为学校和教育新闻出版机构、教育研究单位、教学业务指导单位、教育主管部门共同提供阅读服务、指导与管理。

该平台可以为中小学学生的阅读提供资源抓取、行为记录、经验分享、效果测评与个性化指导等, 依靠专门技术支撑实现相关信息获取、整理、分析和发布。

### (2) 建设目标。

满足学生阅读需求, 强化学生阅读指导, 有效促进学生阅读, 科学管理学生阅读, 通过阅读资源建设和阅读实践的良性互动, 提升阅读品质和效率。

以阅读资源内容与形式的多样性, 满足阅读的个性化需求; 以学段、学科的基本阅读建议和测量评价满足学科的学习要求, 用延伸阅读路径案例和材料满足学科核心价值、育人价值需求; 用各阶段阅读要求、阅读行为数据、社会评价相关性数据的可视化工具, 激励、帮助作者、编者和读者提高感知的敏锐度和准确性, 辅助强化阅读行为的预见和

远虑。

用虚拟的、跨学校和地区的、跨学段的专题阅读社团活动和交流平台,组织、招募志愿者(专家、学者、作者、编者、教师)的专业服务,用好用足网络环境下角色多样性的特点,在交流、碰撞中提高思维品质,培养学生有说服力的交流能力。

用导读、推荐、介绍和读后感、心得体会、应用、研究及摘要、笔记、年表、分析等阅读工具和交流工具,推动从泛读向深度阅读、内化、应用的进程。

### (3) 平台特色(拟创新点)。

数字阅读终端不仅是阅读材料的显示设备,也是“说知”的发布设备,更重要的是阅读行为数据的采集器,是阅读“大数据”产生的传感器。

用信息技术较好地处理了教学近期目标与教育长期目标关系、基本与拓展的关系,集中体现了个性阅读与群体辨析的优势。

在数据挖掘工具的帮助下,建立历史材料与现在新闻的关联,专题的纵向比较,阅读行为与其他学习行为的关联,特别是学业评价的关联,揭示阅读中隐含的规律。

建立阅读的长效激励机制与规范的发布、活动、评价流程。用进程管理和测量评价手段,在达成阅读目标的同时,培养阅读习惯,提高阅读能力与交流能力,扩充解决问题的途径。

### (4) 实施计划。

该产品开发实施计划共分为8个阶段:中小學生数字阅读平台设计与策划阶段;总社数字采编平台建设阶段;总社数字采编平台应用与改进阶段;总社报刊历史资源数据库建设阶段;中小學生数字阅读平台(未含资源管理部分)及其客户端建设阶段;中小學生数字阅读资源管理系统建设阶段;中小學生数字阅读平台功能合成与试运行阶段;中小學生数字阅读平台评价、改进与推广阶段。

### (5) 整体进度及分项进度情况。

截至2014年5月1日前中小學生数字阅读平台建设总体进程已完成1/4以上,其中第一阶段中小學生数字阅读平台设计与策划阶段,第二阶段总社数字采编平台建设阶段,第三阶段总社数字采编平台项目应用与改进阶段已全部完成。第四阶段总社报刊历史资源数据库建设项目已经启动。已实现对总社报刊历史资源、合作出版图书资源(含文字和图片)和音视频教育资源的全面整理;形成由采编代表、发行代表、技术代表等组成研发团队,对历史资源数据库结构研发,以满足基于历史资源数据库和读者市场需求的产品开发要求。在完成前期准备的基础上形成标书,即将进入招投标阶段。第五阶段中小學生数字阅读平台(未含资源管理部分)及其客户端建设项目,已经在客户端建设上制作成功一个APP产品并投入运行,其他方面工作尚未进行。第六阶段中小學生数字阅读资源管理系统建设项目,已形成方案,其他方面工作尚未进行。第七阶段中小學生数字阅读平台功能合成与试运行阶段,第八阶段中小學生数字阅读平台评价、改进与推广阶段,尚未进行。

目前,中小學生数字阅读平台建设产品开发累计形象进度超过25%。

## （五）趋势研判

上教总社既拥有传统教育媒体，又积极发展新兴教育媒体，其所有媒体的终极服务目标均指向青少年的健康成长，为青少年健康成长提供精神食粮是我们教育媒体的天然使命。原来总社传统媒体与新兴媒体业务总体上还是平行的，整体优势没有发挥出来。中小學生数字阅读平台是促进总社媒体一体化发展的重要载体。经过几十年的发展，总社媒体积累了丰富的青少年阅读资源，同时加强对各方面教育资源的收集整合，拓宽产品来源，丰富阅读内容，为青少年提供高质量的精神食粮。青少年是祖国的未来，为中小學生打造专业化的阅读平台，营造阅读环境、提供阅读指导与交流通道，创设阅读评价激励机制，将有利于提高青少年媒体素养，对提高青少年一代文化科学素质和思想道德素质起到直接有效的作用，并对推进全民阅读活动发挥基础性的、可持续发展的影响力。上海市中小學生数字阅读平台在全国众多的读书网站中因其服务对象的特定性、针对性和其服务性质的专业性、教育性而具有突出的时代意义和创新内涵。

据上海市青少年阅读状况调查分析报告（2013 年度）反映的相关调查结果表明，数字阅读因为具有包罗万象的丰富内容、快捷灵活方便的搜索及低廉便宜的成本而成为读者垂青的最重要理由。“类别广、内容丰富”（20.44%）、“获取便利”（20.29%）、“收费少甚至不付费”（14.04%）成为被调查者选择数字阅读的前三位原因，进行数字出版物阅读时使用最多的前三项载体，分别是 38.49% 的“手机”、23.76% 的“网络在线阅读”和 20.78% 的“iPad/平板电脑”。从阅读经验和市场成绩这一侧面了解图书信息，显然是青少年的主要渠道；在青少年读者中，对于以宣传、推销作为主要特色的营销手段或是貌似中立的宣传手段的认可也有一定的比例。在影响图书购买的因素中，反映出图书面目或从权威角度对该书的价值作出评价的，在青少年读者中占有重要地位。上海市中小學生数字阅读平台依托上海市各级教育主管部门和专业的教育业务指导单位，可以为中小學生提供全过程、专业化的阅读服务，包括阅读前专业的阅读推荐指导，阅读中良好的体验分享和阅读后及时的评价反馈，是与青少年阅读对象具有高度契合性、针对性的专业化数字阅读平台。

上述调查还表明，“免费数字阅读”与排在末位的“付费数字阅读”（1.54%）选取率之间有着近 13 个百分点的较大差距，可以说明，在“数字阅读”大面积普及，“阅读”成为时刻存在与进行的背景下，成本问题会成为青少年数字阅读非常重要乃至最终接受与否的考量因素，这对尚无固定收入的学生群体来说就更为关键，上海市中小學生数字阅读平台规划以中小学学校为会员，采用 BTOB 赢利模式，免费向学生开放，在尊重版权与著作权，吸引读者和保障出版企业受益三方兼顾的前提下突破“瓶颈”，使内容提供者、出版者、运营者取得共赢，是该数字阅读平台项目的具体创新点。

### 三、转型亮点

上海市中小学生数字阅读平台面向中小学学生，具有比较统一的目标、基础，具备相对一致学习过程和风格的群体范围。通过网络传输实现的 PC 及移动终端阅读的行为，具有富媒体、交互与阅览行为记录、进程管理的特点。该平台是促进总社传统媒体与新兴媒体一体化发展的重要载体。经过几十年的发展，总社媒体积累了丰富的青少年阅读资源，同时加强对各方面教育资源的收集整合，拓宽产品来源，丰富阅读内容，为青少年提供高质量的精神食粮。该平台立足全市乃至全国基础教育，围绕促进学生阅读，进行阅读内容指导、阅读资源提供、阅读行为管理、阅读效果测评、阅读经验分享与阅读倾向研究等的信息交互，创设一个具有教育行业特色的阅读环境，以学生为阅读主体，为学校和教育新闻出版机构、教育研究单位、教学业务指导单位、教育主管部门共同提供阅读服务、指导与管理。

## 跨界融合领跑青少年数字传媒产业

### ——课堂内外杂志社转型发展工作总结

**经验概述：**着眼于优质内容、产品及服务与数字技术的融合，资本与资源的融合，产学研的融合，线上线下的融合，通过融合发展创新产品、服务及营销模式，实现数字化转型与产业升级。

**行为阐释：**以“跨界融合”为指导思想，出版与教育融合、媒体与电子商务融合、出版与广电融合、产学研融合，走市场化路子，将内容产品优势转化为数字化产品优势，延伸到产业链的上下游。

**转型亮点：**以自身资源为基础，认清自身优势劣势，找准自身定位，遵循客观规律，坚定互联网化发展，推进跨界融合，实现合作共赢。

**专家组点评：**重庆《课堂内外》杂志社于2011年投资1000万元组建重庆新课堂数字出版有限公司，独立运营数字出版业务，目前建设的“课堂内外电子书包及云教育平台系统”、“面向终身教育的数字资源聚合与投放云服务关键技术研发与运营示范”，注重交互式社区学习、教研成果的转化，准确把握数字出版与数字教育的趋势，打造了一条融终端生产销售、平台运营与服务、数字教育云出版为一体的产业链，为广大青少年提高学习效率提供了开放、便捷、优质的数字服务。

## 一、经验概述

《课堂内外》创办于1979年，现有小学版、初中版、高中版、大学版四个独立刊号的版本，月发行量超过220万册。课堂内外杂志社从1999年实行市场化改革，历经15年的发展，经济规模增长超过70倍，已从单一的期刊社转型为综合性青少年文化教育企业。自2000年投资成立网络科技有限公司以来，课堂内外在互联网领域的探索就从未停止过。随着移动互联、云计算等产业的兴起，数字出版及产业融合发展迅速，课堂内外深刻认识到，数字出版是出版业未来发展的方向和潮流，是产业发展的必然趋势和新的经济增长点。2011年，课堂内外提出了“一体两翼”的转型发展战略，“一体”即传统出版，“两翼”即数字出版和教育服务，并制定了数字出版创新转型战略。经过两年的积极探索，2013年7月，课堂内外杂志社入选全国首批“数字出版转型示范单位”。

课堂内外始终致力于为中国3亿青少年提供优质的产品和服务，同样，课堂内外的数字出版转型，着眼于优质内容、产品及服务与数字技术的融合，资本与资源的融合，



产学研的融合，线上线下的融合，通过融合发展创新产品、服务及营销模式，并坚定地面向移动互联网，走市场化之路，逐步实现数字化转型与产业升级。

## 二、行为阐释

### （一）转型战略

#### 1. 跨界融合催生新产品、新市场、新营销

课堂内外的数字出版转型战略，以“跨界融合”为根本指导思想，立足自身的内容产品优势，延伸到产业链的上下游。一是出版与教育的融合：课堂内外在 35 年服务青少年的过程中，积累了大量的教育资源，对青少年的成长教育有着深刻的理解，因而催生了课堂内外电子书包项目的诞生，打造由大型内容服务商主导的“内容+平台+终端”的数字教育云出版产业链；二是媒体与电子商务的融合：秉承“优质青少年产品及服务提供”的使命，为适应读者线上购买方式，通过第三方平台及细分领域的垂直电商门户，媒体与电商互相促进，共同发展；三是出版与广电的融合：优质内容一次制作、全媒体应用，实现富媒体教育资源跨平台、跨终端的家庭教育应用，通过多屏互动，拓展移动互联网消费市场。

#### 2. 产学研融合激发创新发展动力

技术储备是传统出版企业介入数字出版的一大瓶颈，课堂内外积极走“产学研”融合之路，与重庆科学技术研究院合作成立了重庆全媒体数字教育工程技术研究中心，开展面向全媒体的，覆盖资源制作、聚合、投送、阅读及交易等全产业链的共性关键技术研发及成果转化应用，为课堂内外数字教育云平台、电子商务及新媒体业务的开展提供了核心技术支撑。2012 年，课堂内外联合重庆科学技术研究院、上海交通大学、西南师范大学出版社，成功申报了“十二五”国家科技支撑计划文化科技创新工程项目《面向终身教育的数字教育资源聚合与投放云服务关键技术研发及运营示范》，在项目进行中，又持续与北京大学、北京师范大学、中国教育科学研究院等高校及教育研究机构开展了一系列的新媒体产品及服务体系研究合作，促进了课堂内外数字出版产业的科学发展。

#### 3. 坚定不移地走市场化之路

只有经得住市场检验的模式才可持续。课堂内外的数字出版转型，通过引进资本、合理配置资源，成立了独立公司进行运营，从电子书包等产品的研发，到独立电商平台的运营，都坚定地推行市场化之路。2011 年，课堂内外联合重庆新华传媒、西南师范大学出版社投资成立了重庆新课堂数字出版有限公司，围绕电子书包终端、云教育平台及电子商务等数字出版业务，进行独立运营与考核，为课堂内外的转型发展进行积极探索与推动。公司设立有董事会、监事会和职工代表大会，董事长由课堂内外总编辑担任，从体制及组织架构上确保了数字出版战略的实施。

#### 4. 将传统出版的优势转化为数字出版的优势

将传统出版的优势转化为数字出版的优势,推动数字出版的发展并相互促进,也是课堂内外数字出版转型的一大特点。课堂内外月发行量超过 220 万册,每月近 2 000 万名读者,通过传统媒体的互动宣传,可以较好地实现用户积累及客户价值的深度挖掘。同时,课堂内外拥有教育部关心下一代工作委员会、中国教育科学研究院、北京大学等资源型长期战略合作伙伴 30 多家,拥有来自全国的特邀编辑 2 万多名,良好的智力资源基础为数字出版业务的推进提供了内容保障。此外,课堂内外旗下每年出版的教育类图书超过 600 种,聚集了大量拥有完全自主知识产权的教育内容,而传统媒体培养的专业编辑也为数字出版输送了高素质的专业人才。

### (二) 重点项目

#### 1. 课堂内外电子书包项目

课堂内外长期致力于教育事业,始终坚持“科学、人文、生活”的素质教育理念和内涵,关注教育和学生的发展,打造云端融合的数字教育产业链首先成为课堂内外数字出版的重点方向。

2011 年,智能学习终端及基础教育云平台项目启动。项目以基础教育内容与数字出版、云服务的融合应用为指导思想,以全媒体呈现与传播为特点,希望为中小學生提供立体的、极具个性化的数字教育学习产品及服务,带来全新学习体验。2012 年,“面向终身教育的数字资源聚合与投放云服务关键技术研发与示范应用”项目获得了“十二五”国家科技支撑计划项目立项,项目以课堂内外电子书包、云教育平台为基础,希望通过对关键技术的研发,在 Android 平台上为用户提供国际领先的阅读体验,进而实现以自主知识产权的教辅资源和应用为内容、以富媒体交互式阅读为核心、以移动互联网为载体的智能学习终端,同时打造国内领先的面向终身教育的数字内容聚合投放平台,实现集终端生产与销售、平台运营与服务等环节的,面向移动互联网的数字出版完整产业链服务平台。

2013 年 6 月,项目核心成果智能学习终端“课堂内外电子书包”正式发布,同时“课堂内外教育云平台”推出了“名师微课堂”、“生活实验室”等大批特色资源。

“课堂内外电子书包”是“云端融合”的典型应用,由谙熟教育的大型内容出版商而非科技公司主导,因而可以真正地帮助学生进行个性化自主学习出发,实现知识点导学、轨迹追踪、智能测评、干预式训练,以及基于大数据的“云推送”等特色功能,结合防沉迷设计、护眼设置、家长查看系统,为小学生缔造出一个健康、纯净的自由乐学空间,形成了“内容+平台+终端”的数字教育服务模式。截止到 2014 年 6 月,“课堂内外电子书包”通过新华书店、中国邮政、电子商务等渠道实现了在重庆、四川、福建、广东、安徽等省市的批量销售 3 000 余台。

2014 年 5 月 16 日,在深圳第十届文博会参展期间,课堂内外电子书包再次得到新闻出版广电总局孙寿山副局长的好评,差异化的理念和产品为数字化教育的深入提供了

探索经验。

目前,课堂内外正持续做好电子书包“产品体系化”开发工作,打造由“课堂内外电子书包”、“课堂内外智慧课堂教学系统”及“数字新课堂教育云平台”组成的课堂内外数字化教育体系,研发新一代课堂内外电子书包,并积极开展基础教育阶段的数字内容规划及开发聚合。

## 2. 校园电子商务项目

随着中国网民尤其是青少年网民网络消费习惯的养成,线下消费的线上转化趋势不可阻挡。在青少年电商领域,教育刚性需求、文化生活需求、生日亲情消费、压岁钱市场都具有超过千亿规模的潜力。

电子商务具有成熟的商业模式和运营模式,课堂内外充分发挥品牌优势、产品优势和互联网运营优势,努力在全民网购时代开拓青少年教育、文化消费市场,基于第三方平台的电子商务两年来从无到有,发展迅速,2014年营收将超过1 200万元。同时,课堂内外独立打造的小学生细分领域垂直电商门户“灵狐优选网”也即将上线。

灵狐优选网是一个小学生优质学习生活用品精选主题购物网站,凝聚30年青少年教育服务智慧,帮助家长给予孩子更多的成长关注。灵狐优选网准确把握小学教育和小学生成长的规律及需求,通过对小学生成长发展和学习生活的精心分析,策划针对性的主题购买活动,通过深度挖掘呈现产品的功能价值与教育内涵,凝聚极致单品,为小学生学习生活精选更好的产品与服务。项目秉承苹果、小米等电子消费品企业演绎的最优单品快速成长的互联网极致经营思维,将为中国6 000万小学生品质家庭提供精致的优选服务,成为小学生家庭信赖的选品专家,具有极大的市场空间,希望通过2~3年的发展实现平台的爆发式增长与突破。

## 3. 数字出版与广电融合项目

随着移动通信技术及智能终端性能的提升,移动互联网必将成为一个更大的新兴市场。2014年,新闻出版与改革发展项目《数字出版与广电融合发展模式的研发及应用》,围绕手机、平板电脑、云电视等智能终端的资源下载、在线支付等应用,开发相应的产品和服务,通过与电信运营商的合作,拓展移动互联消费市场。

本项目基于课堂内外杂志社与重庆广播电视集团(总台)的深入合作,通过对出版传媒与广电运营深度融合模式的研究,构建面向交互电视的家庭数字教育资源传播平台,实现富媒体教育资源跨平台、跨终端的家庭教育应用,打破教育的时空限制,实现最普遍的终端能够获取健康优质的教育资源;通过基于移动互联网的智能终端移动设备同数字电视资源的多屏互动,激发青少年学习兴趣,极大地提升用户体验,打造融“技术+内容+服务模式”为一体的数字化亲子互动家庭教育的整体解决方案。本项目的开展将促进出版传媒与广电相关产业的深度融合与数字化转型,最终形成商品化、规模化的富媒体数字教育资源的发布与投放产业,并且带动周边产业数十亿元。

## 4. 魔法笔记本项目

“魔法笔记本”是基于新媒体与文具融合而提出的又一个跨界创新项目。项目提出了

“智能文具”的概念，通过服务平台开发与二维码互动，把笔记本做成了“可以听、可以看的跨界出版物”。魔法笔记本项目充分把握了市场的刚性需求、具有明显的差异化特色、具有互联网产品基因及较强的可操作性，通过线上电子商务平台、线下成熟营销渠道的立体推广，势必会颠覆传统笔记本市场。

### 5. 数字新媒体业务

课堂内外从 1999 年就开始了数字化的转型探索，于 2000 年成立了重庆新课堂网络科技有限公司，创办了课堂内外官方网站（www.yesnew.com），发布《课堂内外》电子版杂志；2003 年，创办并开始运营新课堂网站（创新作文网，www.cxzw.com），拥有 140 多万注册用户，一度进入中国教育类网站前三甲；2006 年，《课堂内外》推出系列电子杂志；2009 年，课堂内外创办《中学生学习手机报》，试水移动互联领域，5 个月内订阅用户突破 30 万人，月均发送手机报 364 万份。

目前，课堂内外推出了基于 iOS、安卓的期刊阅读客户端，开通了“作文大王”、“晚安故事”等官方微信，开通了课堂内外微商城，拥有期刊及知名编辑微博圈，而更多互动平台，如 OC 国际青少年艺术中心、网上高考咨询会、灵狐社区等数字互动平台也陆续上线，聚合大量流量，形成丰富的数字新媒体发展态势。

### （三）发展目标

2014 年，“课堂内外数字传媒产业园”在北部新区礼嘉正式开工建设，课堂内外的数字化转型与产业升级迈进了新的发展时期。按照课堂内外“四五”（2014—2018 年）发展规划设定的目标，到 2018 年，课堂内外数字出版收入将占到总销售收入的 1/3 以上，成为课堂内外三大支柱产业之一，产值突破 3 亿元。同时，公司在数字出版品牌、电子书包及云教育平台、电子商务等青少年数字传媒产业领域具有国内一流竞争力和知名度；公司在数字出版技术、资源建设、数字产品及云平台服务提供方面，形成与行业标准相一致的或可对接的企业标准；公司广聚行业英才，一批专业化、国际化的领军人物担当各业务板块重任，形成团队核心竞争力。

## 三、转型亮点

课堂内外的数字出版转型在企业上下深入人心，推进有力，并初显成效。2014 年，课堂内外设立了 160 万元的创新奖励基金，鼓励员工和团队基于移动互联网、大数据背景，进行产品、服务及营销模式的创新，更是极大地激发了团队创新热情。总结起来，课堂内外的数字出版转型有以下几点经验可供分享，希望对同行有所借鉴。

（1）数字出版不是空中楼阁、无本之木，课堂内外数字出版转型以自身的资源积累为基础，包括内容、技术、团队等，梳理和盘点基础资源，清楚自己的优势与劣势，才能对要选择的转型之路有准确判断。

（2）课堂内外定位为以优质内容和服务为核心的数字服务提供商，找准了自己在未

来数字出版产业链中的位置，并在此基础上制定了跨界融合战略和发展规划。

（3）课堂内外坚定地以投资方式将数字出版推向市场，所谓“置之死地而后生”，同时创新薪酬、绩效等机制，充分调动团队积极性。

（4）课堂内外坚持数字出版业务互联网化，用互联网思维打造极致产品、口碑营销、快速迭代，推行扁平化管理架构、产品经理负责制及工程师文化。

（5）课堂内外历来把合作共赢作为重要的发展之路，通过资本与资源的合作，优势互补，与合作伙伴共同拥抱转型发展。

（6）课堂内外的数字出版转型遵循客观规律，循序渐进，充分调动传统出版与数字出版的互动及相互促进，引领数字出版转型不断深入。

## 建立全国最大的教育数字资源数据库 ——新课程杂志社数字出版转型工作经验

**经验概述：**坚持数字出版转型是一把手工程；坚持把创意作为单位的核心资源；坚持从单位最熟悉的行业做起；坚持以数字出版领域消费习惯为导向选择合适载体；坚持一次投资多次使用的资源整合理念；坚持积极开发基于新技术的数字出版物。

**行为阐释：**树立以基础教育为服务对象的数字出版战略；分别建起了熟悉业务、素质过硬的数字化管理、编辑加工和技术研发团队；不断探索数字化出版项目，制定未来数字化发展新战略。

**转型亮点：**以传统出版社的内容资源为优势，抓住消费者需求，将资源整合为数字出版物，多样化方式传输，精准投放。

**专家组点评：**一把手亲自指挥，聚焦教育产业，一次投资多次使用。

《新课程》坚持数字出版转型一把手工程，所有数字出版物项目的总负责和总策划都由社长兼主编王建新担任。此外，《新课程》准备了150台运行稳定的计算机和超大型的服务器及其附属硬件设备，有1000平方米的办公场所用于数字化项目专用，能调动的具备了数字产品编辑经验和实际操作能力的人员达150人。

在这样的大手笔、高规格的投入下，《新课程》全社上下集中精力搞转型。杂志社从自身优势的教育领域入手，瞅准市场空白点，逐步开展了网络教育资源服务、电子教育书刊、应用数据库、电信增值阅读业务、数字动漫教育等新媒体的商业化运营，例如瞅准教育水平不平衡的用户需求研发的《新课程多媒体教学课件》（316种）成为全国规模较大、版本最全的教学课件群，并实现赢利。这些创新性的数字化产品不仅带来了经济效益，而且也带来了良好的社会效益。

数字出版传媒是人类文化的数字化传承，它是建立在计算机技术、通信技术、网络技术、流媒体技术、存储技术、显示技术等高新技术基础上，融合并超越了传统出版内容而发展起来的新兴出版传媒产业。数字出版的必由之路早已成为了出版产业界的共识，探索数字出版转型之路也早已成为了传统出版单位的行动指南。物竞天择，适者生存。如何面对未来的数字出版发展趋势，是传统出版单位生存的关键。

### 一、经验概述

《新课程》杂志是随着新课程实施而创办的教育类期刊，由山西出版传媒集团主管，山

西三晋报刊传媒集团主办。以“传播新理念、交流新经验、推广新方法、促进新发展”为办刊方针。《新课程》杂志社有限责任公司隶属山西出版传媒集团，秉承山西出版传媒集团给予我们“先行先试”的政策，从2008年起就积极开始了数字出版转型的探索，经过6年坚持不懈的大胆尝试，取得了一定的成果。能够取得较为满意的结果，应该说是我们从以下几个方面坚持的结果。

第一，坚持数字出版转型是一把手工程，所有数字出版物项目的总负责和总策划都由社长兼主编王建新担任，一把手亲自操刀。

第二，坚持创新，把创意作为单位的核心资源，追求有创新性的价值。

第三，坚持从单位最熟悉的行业做起。我们的数字出版转型仍然秉承服务教育的理念，以为教育领域提供立体化、数字化的全媒体解决方案为基点，研发教育领域的数字出版物。

第四，坚持以数字出版领域消费习惯为导向，选择适合的载体。

第五，坚持一次投资多次使用的资源整合理念，把资源的利用率提高到最佳状态。

第六，坚持紧跟科学新技术，积极开发基于新技术的数字出版物。

回顾这几年数字出版探索与发展的过程，有经验也有教训，“摸着石头过河”是实事求是的作风，数字出版转型这一命题是一个新事物，需要我们去探索和发现。

## 二、行为阐释

### （一）以基础教育为服务对象的数字出版战略

数字出版传媒在我国虽然起步较晚，但是发展很快，目前已经形成了网络图书、网络期刊、网络地图、网络视频、网络音乐、网络教育、网络游戏、手机出版等新业态。

随着数字出版转型号角吹响和阿里巴巴和腾讯等高科技企业的崛起，数字出版正如火如荼地开展着，国家级数字出版基地拔地而起，优秀数字出版产品不断涌现，成为数字时代最活跃的身影。数字出版传媒产业的发展与移动互联网的不断发展紧密相连，数字出版传媒发展空间巨大，产业融合正在加剧。伴随着产业融合的加深，将出现“复合出版”的局面，内容资源继续向少数企业高度集中，离线阅读商机促使移动终端发展，移动终端已成为出版商的兵家必争之地，竞争激烈，模式混乱，争相寻找新的模式。

科教兴国，教育是国家发展的根本。随着国家对教育的投入不断加大，“班班通”工程的推进，数字设备逐渐向普及化发展，学校的硬件设施不断提升。让科技为教育服务，让数字出版技术把海量的优质资源数字化，精准投放到那些有设备而没有内容资源的学校，让学校的教学插上腾飞的翅膀已成为必然。未来的校园一定是数字化的校园，数字化的课堂很快就会成为现实，提供高品质的数字化产品已成为我们的选择。

《新课程》杂志社有限责任公司数字化战略以服务教育，为教育领域提供立体化、数字化的全媒体解决方案为基点，逐步开展网络教育资源服务、电子教育书刊、应用数据

库、电信增值阅读业务、数字动漫教育等新媒体的商业化运营。高举创新的旗帜，实施品牌战略。厚德载物，凝聚智慧，以人为本，诚信服务，超越自我，源远流长。

定位于拓荒，更希望是领军者；追求利润，更希望用数字改变人们的生活；创造业绩，更希望用新媒体造福于祖国。

我们将通过技术创新、内容创意，建立全国最大的教育数字资源数据库，实现数字资源多渠道快速精准投放，把最新的教育研究成果通过最为快捷的方式传播，我们的数字化使命就是让所有人“教”和“学”随心所欲。

我们的中长期目标是：教育数字传媒业的标志性企业，探索出教育数字传媒出版企业赢利的最佳模式，让使用者能够随时随地获取自己想要的教育资源，让教育成果数字转化率达到 70% 以上。

## （二）建起了熟悉业务、素质过硬的数字化管理、编辑加工和技术研发团队

《新课程》杂志由山西出版传媒集团主管、山西三晋报刊传媒集团主办，是山西出版传媒集团的优秀期刊。现在的《新课程》已经成为中国教育领域研究成果展示的最佳平台，成为基础教育核心期刊和课改精品期刊。

《新课程》杂志社是山西省最早进行数字化转型的单位，也是唯一找到赢利模式的单位，是山西数字出版的领军企业。现在已经准备了 150 台运行稳定的计算机和超大型的服务器及其附属硬件设备，有 1 000 平米的办公场所用于数字化项目专用。为了进一步拓展我们的数字出版业务，我们的设备还在不断更新中。

经过 6 年多的发展，我们已经建立了较为完备的数字出版物开发管理团队、数字编辑加工团队、技术研发及其服务团队和内容审核顾问团队。

数字出版项目的顺利完成离不开高效管理架构，我们的组织机构由项目负责人、技术总监、编校总监、系统分析员、软件工程师、平台设计师、测试人员、某科目负责人、数字编辑构成，如图 1 所示。

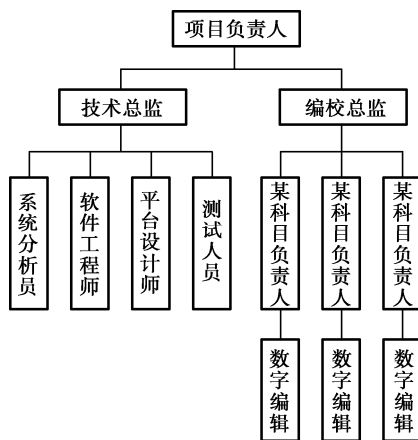


图 1 数字出版项目管理架构



数字化综合性人才是数字出版转型的关键。从 2008 年起,我们便着手数字化人才的培养与储备,现在我们能调动的具备了数字产品编辑经验和实际操作能力的人员达 150 人。主要数字化项目岗位分工如下。

- 数字化战略的总体设计和策划;
- 数字化项目的外联公关工作;
- 数字化项目的板块架构、数字内容加工和数字内容的初审;
- 数字化项目的技术工程;
- 数字化系统设计、程序编码、程序调试;
- 数字化项目产品的宣传策划、营销策划和销售;
- 数字化项目动漫绘画制作、视频创作;
- 数字化项目的视频类资源内容加工;
- 思想品德科目的数字资源审核、加工和编辑;
- 汉语言文学类的数字资源审核、加工和编辑;
- 人文历史方面的数字资源审核、加工和编辑;
- 语文学科的数字资源审核、加工和编辑;
- 物理学科的数字资源审核、加工和编辑;
- 小学数学学科的数字资源审核、加工和编辑;
- 数字化项目的页面美工;
- 数字化项目的系统和软件测试。

《新课程》杂志社有限责任公司还建立了人员达 10 000 多名的作者库,可以调动 20 000 多名作者提供教育教学资源,为数字化战略的完成提供可靠保证。另外,还聘请全国知名教育专家和一线特级教师组成了专家团队,为数字化项目把关和提供理论支持。

### (三) 出版转型在路上——主要数字化出版项目

《新课程》杂志社早在 2008 年开始就与中国知网合作,在中国知网上销售电子期刊,现在已经与中国知网、龙源期刊网、万方数据等数字期刊网合作,进行电子期刊的运营。

2008 年,由我社研发的《新课程多媒体教学课件》(316 种)成为全国规模较大、版本最全的教学课件群。这套数字产品为发达地区的教师提供了各种形式的优质的多媒体课堂教学资源,为欠发达地区的教师提供了符合教学规律、适合多媒体课堂使用的精品教学课件,受到了广大教师的欢迎,销量逐年增长,持续赢利已达 5 年,为我们赢得了数字出版转型的第一桶金,现已成为全国标杆性的数字化出版物,开创了制作课件的标准。该套产品成功的关键在于瞅准了消费者的消费习惯,选择合适的载体形式,并把传统出版的优势嫁接到了数字化出版物上。

“建设教育教学数字资源数据库和搭建数字资源精准投放平台”项目是由《新课程》杂志社自筹资金 800 万元启动实施的。整个项目分三期工程进行。

### 1. 研发“益教王 2.0 中小学资源库”，探索数字出版营销新模式

“益教王 2.0 中小学资源库”的存储总容量达 1 100GB，每学期的容量约 550GB。资源库采用移动硬盘为载体，进行打包销售。

页面设计简洁雅致，明快清晰。片头、年级快速导航、主功能区、简介、使用说明的安排错落有致，位置合理。资源库合理融合网页技术，运行稳定，使用方便。

### 2. 整合优质教育教学资源，建设海量精品数字资源数据库

项目组将在二期工程中，利用技术人才和数字出版成功经验，首先，整合优质教育教学资源，进行数字化转化，并按照科学的分类建立数据库。其次，项目组将通过中国教育出版传媒网和山西教育教学报刊群拥有的庞大作者群体征集优质教育教学资源。未来中国教育出版传媒网将是互动的数字资源交流平台，是教育教学数字资源数据库不断扩大的源动力。

### 3. 搭建多通道和多手段的数字资源精准投放平台

随着“班班通”工程的推进和电子书包的出现，教育教学数字资源必将成为未来的主角。传统出版企业的优势不在于数字应用技术与开发，而在于它拥有优质内容资源。通过什么手段把数字资源传输到客户的终端上非常重要。利用 IT 技术把我们的教育教学数字资源数据库的资源以不同的传输方式投放到客户的终端。搭建数字资源精准投放平台的目的是把客户不同的个性化需求利用快捷的传输方式精准地投放到客户端，避免客户在海量资源中选来选去。海量资源，精准投放，满足教育者的个性化需求就是该项目的目标。在投送方面，多渠道并举，充分利用有线网络、无线网络、卫星传输等手段，覆盖多地区，特别是偏远地区的学校与家庭，建立起一个没有围墙、永不下课的“空中课堂”。

《理科数字实验室》系列是我们 2014 年研发的一套集互动动画、视频、无纸化测试为一体的新兴数字出版物。该产品依据《义务教育课程标准》要求的教学必须重视学生探究过程和尝试研究及学以致用思想，从提高初中生的实际操作能力和养成探究学习的习惯出发，把最新的教育教学研究成果——微课嫁接过来。注重让学生学得快乐、学得主动、学得富有成就感，充分实现了实验与学生的良性互动。该产品利用先进的新媒体技术手段把实验中一些学生难以理解的抽象问题进行分解展示，采用“大”与“微”的思想，把理科实验中的一些奇妙现象清晰、完整、直观地给学生呈现出来，揭示了现象的本质，使理科实验不再枯燥，而是充满了魅力！

## （四）未来的数字化之梦——期待市场的成熟与稳定

建立数字课堂视频数据库，以多种传输方式进行传播。“实现教育公平，打破地域教育差距”是中国人对教育的五大期盼之一。通过充分调研，我们认为，只有同步数字课堂才能够真正解决教育公平的问题。未来，我们将实施同步数字课堂的策划与开发，聘请国内特、高级教师以及一线名师制作完整的数字课堂，这样，广大中小學生可以通过购买我们的充值卡或通过移动电话和支付宝缴费购买号段，在手机、平板电脑、PC 上通

过有线宽带、无线网络随时随地聆听名师的课堂讲解，并且能够实现与名师互动，让学生脱离题海的苦恼，从而有效地提高学习成绩。

“建设新媒体下的微课互动平台”项目是我社数字化战略的一个新计划。“微课”是指以视频为主要载体，记录教师在课堂内外教育教学过程中围绕某个知识点（重点、难点、疑点）或教学环节而开展的精彩教与学活动的过程。“微课”的核心组成内容是课堂教学视频（课例片段），同时还包含与该教学主题相关的教学设计、素材课件、教学反思、练习测试及学生反馈、教师点评等辅助性教学资源，它们以一定的组织关系和呈现方式共同“营造”了一个半结构化、主题式的资源单元应用“小环境”。

该项目就是要建立一个基于新媒体技术的供全国中小学教师和学生浏览、下载、观看、上传精品微课的互动平台，该平台将在多种终端实现在线分享、在线使用、下载使用、多次使用、上传作品等功能。

互动平台建成后，将会实现“草根研究、趣味创作”的特色。因为课程内容微小，所以人人都可以成为微课的研发者。任何一名教师或者学生都可以把自己设计的微课上传出版，并获取劳动报酬。

互动平台建成后，反馈及时又成为一个特色。由于采用新媒体技术，参加者能及时听到他人对自己教学行为的评价，获得反馈信息。

数字出版的未来是什么？我们一直认为它的革命不在于投入多少，关键在于是否能找到赢利的模式，是否能够适应消费者的消费习惯。数字出版的梦不遥远，似乎就在眼前，却又苦苦找不到通途。我们认为，数字出版转型的革命很可能在于IT企业的革命，众多的传统出版企业并非是数字出版的真正领军者。

### 三、转型亮点

能够取得数字出版第一桶金的关键在于我们把握住了消费者的消费习惯。传统出版社的优势就是内容资源，把资源合理整合成能够适应不同消费者的数字出版物是数字出版转型的关键。

我们的数字资源精准投放平台最大的优势和特点就是能够利用云服务，根据用户的简单信息，软件智能为用户选择最需要的教育教学资源，然后智能选择最适合的传输方式把资源传送客户终端，避免用户在海量资源中浪费时间。

数字资源的传输方式多样化。我们的教育教学数字资源可以通过移动硬盘进行局域网传输、光纤宽带传输、无线网络传输和人造卫星通道传输。传输方式的多样化能够满足城镇和乡村不同地域、不同条件学校的个性化需求。数字资源的格式能够满足不同系统用户的需求。既可以满足PC中微软系统和苹果系统用户的需要，又能够让移动系统安卓和苹果两大系统终端流畅阅读。

抓住消费者的需求，差异化开发产品，让智能为消费者服务，数字出版转型成功的可能性会更大一点。

## 构建全方位医学信息服务平台

### 中国组织工程研究杂志数字化建设历程

**经验概述：**将数字出版应用于刊社出版的全方位程序中，实现了日常出版、期刊内容、多元化服务、国际会议的全面数字化。

**行为阐释：**将医药产业、医学科技、临床诊疗、患者服务和期刊特色相互结合，建立文献内容、相关信息、流程管理和指南标准、写作指导、临床试验咨询服务一体化的特色知识平台。

**转型亮点：**突破传统内容模式，创新商业模式，全面实现线上线下互动，多方合作互动，搭建产业大平台。

**专家组点评：**注重对原有资源积累型产品的再开发、再应用，用9年时间创办了以CRTER.org为龙头，包含6个中文品牌子网站、2个国际英语网站的网络群，将传统期刊内容作了不少于20次的复合型利用，实现了期刊内容“资料纵向联合、内容深入挖掘”的数字化改造，沉淀并扩大了专业期刊的品牌和资源优势。

#### 一、经验概述

《中国组织工程研究》杂志，创刊于1997年，由中华人民共和国国家卫生和计划生育委员会主管，中国康复医学会与《中国组织工程研究》杂志社主办，现为周刊出版。“2012年中国百种杰出学术期刊”，2013年8月被国家新闻出版广电总局评为“国家首批数字出版转型示范单位”，2011—2013年连续3年在CNKI数据库文章年下载篇次第1名，2013年点击下载率79万篇次。

《中国组织工程研究》杂志社作为传统的医学学术期刊出版单位，在现代信息技术快速发展的今天，如何积极面对技术革新给传统纸媒体带来的冲击、机遇与挑战，将数字出版应用于刊社出版的全方位程序中，一直是刊社在重点研究和力求用不断改进的实践去验证和追求的目标。

##### 1. 日常出版工作数字化

本刊在日常组稿、审稿和修稿等出版工作中，实现了数字化编辑理念和期刊运行方式融合为一体，完成了编辑出版的彻底数字化。

##### 2. 出版内容数字化

刊社用9年时间创办了以CRTER.org为龙头的6个子网站，包含5个中文品牌子网站和1个国际英文网站的网络群。

**CRTER.org:** 《中国组织工程研究》杂志网为中国唯一一本关注组织工程研究的核心杂志。

**SJZSYJ.org:** 本刊的另一本期刊,《中国神经再生研究(英文版)》杂志的中文网站,该刊为国际 SCI 和 PubMed 收录的唯一一本专注神经再生领域研究的经同行评议的开放获取期刊。

**NRRONLINE.org:** 《中国神经再生研究(英文版)》杂志国际网站为面向国际作者、读者和审稿人的英文网络版。

**INRS-NRR.org:** 国际神经再生高峰论坛网站,为杂志社主办的每年一届的有国际影响力的国际高端品牌学术会议。

**CELL-NERVE.org:** 辽宁细胞生物学学会和院士专家工作站,利用学会团结院士专家。

**MEDTOUGAO.org:** 是杂志多元化经营发展和为科研工作者提供国际信息咨询服务的平台。

几年来,我们注重在期刊网站上应用数字化手段对原有资源积累型产品进行了再开发和再应用,将传统期刊内容作了不少于 20 次的复合型利用,在 CRTER 网站上体现了“电子期刊”、“学术术语”、“延伸阅读”,实现了期刊内容的“资料纵向联合、内容深入挖掘”的数字化改造,沉淀并扩大了专业学科学术期刊的品牌和资源优势,数字技术给读者带来了便捷、实用的篇阅读实惠,也更有助于扩大期刊知名度和影响力,期刊网站和期刊的电子版文章被下载率持续居国内领先地位。

### 3. 精审快发环节数字化

期刊应用数字化手段组稿并发展国内外审稿人,国内编委有 800~1 000 人,国内外审稿专家也近千人,实现每篇文章 3~5 人外审,1 个月审回,优秀稿件 1~2 个月,一般稿件 3~4 个月发表,为抢发优秀稿件提高期刊学术质量,数字化技术为期刊提供了可行性。

### 4. 多元化服务数字化

利用数字化技术结合自身所具有的专业编辑学优势,整合本刊现有资源与国际相关出版商、国际数据库公司、国际编译公司合作的资源,期刊开展了多元化经营服务,包括为科研工作者向国际 SCI 收录期刊投稿的国际事务咨询,为临床医生做临床试验方案设计与向北美临床试验注册中心注册的英文翻译润色服务。到目前为止,已提供帮助语言润色稿件和投稿咨询上千篇,所处理后的稿件被 SCI 收录优秀杂志接受率 15%,提升了中国科研工作者向国际优秀期刊投稿的成功率。同时开展的临床试验方案设计与注册的服务帮助中国临床医生将优势的临床经验转化为国际认可的国际化科研设计,这些服务完全是在数字化技术支撑的平台上,拓展了纸媒杂志的服务范围,成功地实现了中国杂志首开国际编辑多元化服务的平台。

### 5. 国际精品会议数字化

利用数字化平台,杂志社自 2011 年以来,已连续 4 年成功召开“国际神经再生高峰

论坛”的品牌学术会议。论坛每年都邀请 30 多位来自全球不同国家的神经再生领域的杰出专家探讨国际最新研究热点和学科进展，被誉为“全球神经再生领域人数最多、专家最聚集、演讲报告水平最高的国际学科学术会议”。2012 年，会议荣幸地邀请到了《科学》杂志主编布鲁斯·艾伯茨（Bruce Alberts）教授做重要报告。会议不仅开设国内外双语网站，开放在线报名和投稿，不能到场参会的专家们还可以通过万方数据库在线观看或下载现场视频与 PPT，可以在全球任何一个地方的网络上接受教育和感受国际大师们的风采。

在国家新闻出版广电总局科技与数字出版司的帮助下，在“数字出版转型示范单位”项目的支持下，2014 年，《中国组织工程研究》杂志与万方医学网合作，进一步构建全方位医学信息服务平台，利用数字出版技术更好地推动本刊和中国组织工程研究领域的学科发展。

## 二、行为阐释

### （一）发展战略

《中国组织工程研究》杂志数字化发展战略如图 1 和图 2 所示。

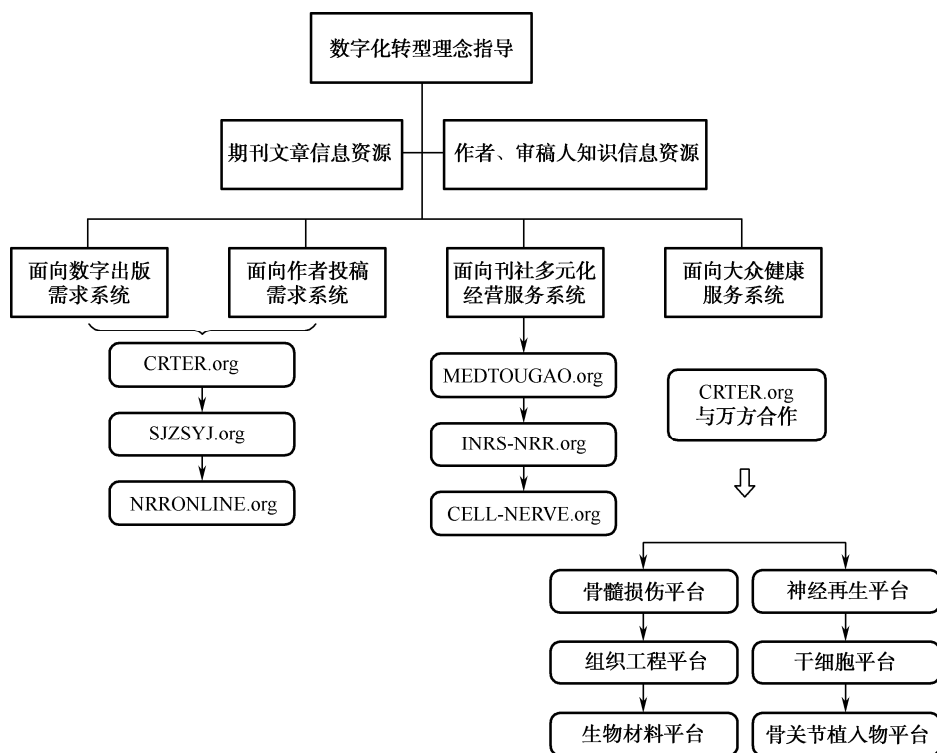


图 1 《中国组织工程研究》杂志网络群

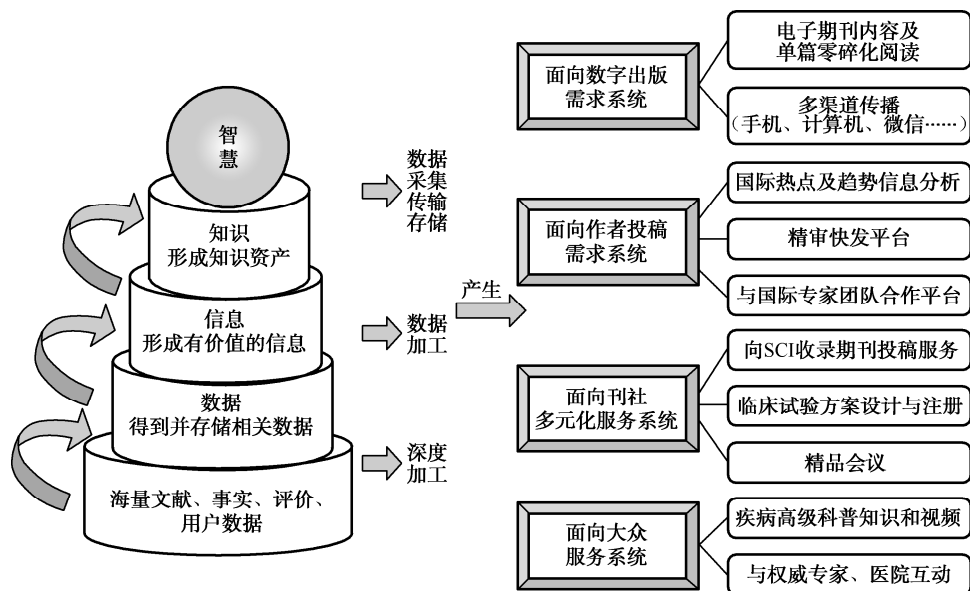


图2 《中国组织工程研究》杂志数字化服务系统

《中国组织工程研究》杂志（CRTER）已与万方医学网（WANFANG）结成战略合作伙伴，从2014年开始策划并实施在万方医学网打造有中国组织工程研究领域研究特色的全方位医学信息服务解决方案的创新平台。

拟开设“脊髓损伤”、“神经再生”、“组织工程”、“干细胞”、“生物材料”、“骨关节植入物”6个特色平台项目。将医药产业、医学科技、临床诊疗、患者服务和期刊特色相互结合，建立文献内容、相关信息、流程管理和指南标准、写作指导、临床试验咨询服务一体化的特色知识平台。

首开“脊髓损伤”专题，利用《中国组织工程研究》杂志强大的编委、审稿人、作者队伍，对现有“脊髓损伤领域”进行期刊的内容数字化、信息检索化、资料纵向联合、内容深入挖掘，将该领域的学术趋势、学术热点、权威专家、推荐机构、文献专辑、会议在线直播、手术视频讲解、循证医学、北美临床试验注册、国际SCI收录期刊情况进行全方位的展示。突出脊髓损伤患者所关心的问题，开设“病·患·医·研”四位一体平台，以医生与患者、科研与临床、应用与产业、学术转化为医学科普的特点，传递疾病的预防及治疗知识，进行网络视频宣讲及网上答疑、现场义诊、深度科研对接等服务，《中国组织工程研究》杂志将结合万方医学网现有“脊髓损伤领域”文献和视频资源，利用《中国组织工程研究》杂志的影响力和资源，联合本领域相关权威专家，提供专业的学术主题词、关键词标引、学科动态、会议动态、专家访谈、选题策划等编辑支持。

## （二）保障体系

### 1. 杂志网站群具有的 4 大优势保障

（1）专业编辑学优势。杂志社现有专业编辑 40 余人，均有多年期刊出版和网站内容编辑的复合中英文语言出版的经验。

（2）数据信息量大、有权威性的优势。CRTER.org 网站整合了期刊出版 19 年的内容资源。CRTER 杂志是目前国内唯一一本专注“组织工程”研究领域的学术期刊，多次被评为“中国百种杰出学术期刊”。期刊年载文总量 1 000 余篇，年发稿单位约 600 个，年国内发稿地区数 32 个省、直辖市及港、澳地区，月期刊发行量 6 000~8 000 册，按期刊 1:5 的最低阅读比例，年期刊阅读率应为 60 万人次。在 CNKI 数据库的下载率为年 79 万余次。2012 年，美国《化学文摘》（CA）对收录全球引文频次最高的 1 000 种期刊表中，CRTER 杂志排在中国区第 26 位，全球第 226 位。

（3）有强大的编委、作者、审稿人资源。期刊现有国际编委 279 人，国内编委 820 人，国内外审稿专家近千人，总顾问 22 人中 3 位为中国科学院院士、12 位为中国工程院院士。

（4）拟开设 6 个平台均为杂志长期积累的优质资源项目的优势。“脊髓损伤”平台、“神经再生”平台、“组织工程”平台、“干细胞”平台、“生物材料”平台、“骨关节植入物”平台均为本刊纸媒体的优势栏目。

### 2. 万方医学网的 5 大优势保障

（1）有独家收录优势。中华医学会、中国医师协会等权威机构主办的 220 余种中外文医学期刊，拥有 1 000 余种中文生物医学期刊，拥有 4 100 余种外文医学期刊，拥有 1 000 多万篇医学文献。

（2）拥有 930 余部医学视频等高品质医学资源。

（3）可迅速提取出中国最权威、最全面、最多数量的学术研究、病例数据、技术方法、专家意见与所设计平台相关数据的最大数据网。

（4）万方医学网可提供强大的网络设计和平面展示平台。

（5）万方医学网已上线 13 个领域专题栏目：包括“姑息医学专题”、“肿瘤学专题”、“大肠肛门病专题”、“儿童情智发育障碍专题”等，已有类似成型的商业模式和相关技术支持。新增支付宝支付，也为个人用户手机订阅频道推送、在线付费下载视频和文献等多渠道为及时、方便、快捷地接收信息提供保障，也可为新合作项目提供支撑。

## （三）趋势分析

《中国组织工程研究》杂志与万方医学网合作后的突破点，如图 3 所示。

疾病、患者、医生、科研在哪儿，我们的网站重点内容+网站传播平台就在哪儿！



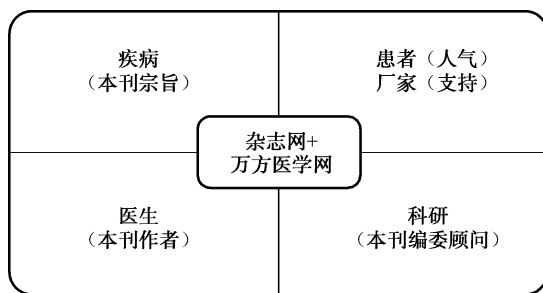


图3 杂志与万方医学网合作后的突破点

#### （四）市场效果

全世界每年发生脊髓损伤的人有 50 万之多，据统计，脊髓损伤者过早死亡的几率是无脊髓损伤者的 2~5 倍，其中低收入和中等收入国家的存活率最低。而且最易发生脊髓损伤的年龄是青年期 20~29 岁，因此脊髓损伤伴随着巨大的个人和社会成本。随着应对紧急情况和急性期照料方法的不断改善，脊髓损伤患者的存活率也在不断提高，但是身患严重残疾渡过余生的人数也在不断增加。本专题拟针对这一领域的患者、医院、医药企业、科研机构、医学媒介，共同关注脊髓损伤者的生存、健康和社会参与状况，并根据不同用户群体，提供其所需要的信息和服务。我们相信《中国组织工程研究》杂志和万方医学网首开的“脊髓损伤专题”的推出一定会被市场接受，并因其权威性和专业性迅速赢得关注这一领域的群体的信任。

### 三、转型亮点

《中国组织工程研究》杂志数字化转型实践表明：

- （1）新形式将跳脱单刊网站小、内容单一、不易受搜索引擎青睐等现实问题。
- （2）内容不是简单的文章电子化的反映。杂志社为万方提供了高水平的专业学科编辑，从受众需求的读者群角度重新制作内容。
- （3）相对降低成本并能够打造大平台。杂志社为万方提供了编辑团队，万方为杂志社提供了网络技术团队和平台。新媒体的制作不只需要编辑人员的内容制作，只有将技术人员的配合、数据转化、内容再次推广和宣传、大功率的平台支持综合起来才能达到最大的知晓率和阅读率。
- （4）创造新的商业模式。平台的成功尤其离不开学科专家和相关企业的支持与帮助，专家们将提供网络视频和患者答疑等服务，相关企业将利用这一平台提供产业内新技术、新方法、新产品的专业介绍。同时，为临床医生提供的高质量论文服务，以及临床试验设计与咨询的独家服务也为平台带来了区别于其他数字平台的商业模式和竞争力。

今后，《中国组织工程研究》杂志将继续以服务读者需求为中心，针对信息准确性

和提高实用性进行数字化服务的深入改造。主要包括提供以下特色功能。

(1) 线上线下互动。安排线上医生值班回答患者问题，组织点击率最高的医生义诊。在其他电子终端应用上，希望提供远程诊疗、微信平台、电子报，iPad 版电子期刊等，拓宽出版的界限。

(2) 文字图像互动。以医生自拍现场视频解释治疗过程和创新技术，有助于医患交流和医者交流。除网站外，希望进一步引入二维码的声像视频，更方便地为科研工作者的日常工作提供更具体、生动的指导。

(3) 网上网下互动。网下群发征集意见，网上答疑解决问题。针对新的受众群体以及出版形式制定战略部署，做优秀期刊及期刊延伸科普内容的微博、电子报、微信、手机短信。

(4) 多方合作互动。搭建临床医生与国际优秀学者的科研合作平台，答疑医生和学科专家专业学术技术服务能力的展示平台。同时为科研工作者提供国际期刊编辑沙龙、临床试验方案设计与注册、文章写作指导、英文稿件润色和投稿的“一条龙”全方位学术服务，帮助中国优秀的临床医生和科研工作者的研究成果在国际平台上得以更好地发表和体现。

## “三管齐下” 打造汽车全媒体互动体系 ——大众汽车杂志社数字转型经验总结

**经验概述：**以特色内容为根本，搭建汽车垂直网站架构，利用微博、微信、APP 软件等营销工具，进行“三维立体式”宣传，增强品牌效应。

**行为阐释：**细分受众群体，利用新媒体特点，提高受众参与；同时发挥杂志核心优势，扬长避短，达到扩大用户量的最终目的。

**转型亮点：**加强数据库建设，走适合自身实际情况的数字化转型之路。

**专家组点评：**量身打造，注重特色，立体传播，用户中心。

从“内容制胜”到“用户中心”的思路变化体现了《大众汽车》的数字转型的核心思路和成功经验，从最初的盲目跟风“触网”的简单延长线思维到后来的集微博、微信和 APP 客户端于一体的立体化传播思路，充分体现出《大众汽车》进行数字转型的互联网思维。细分用户群体，并进行精准化传播，由原来的以传者为本位，到现在用户为主的按需生产模式，并积极借鉴用户参与信息生产的社会化生产模式，真正实现了传者和用户的双赢，同时注重数据库建设，在建设及时发现用户的真实需求和信息消费方式，并在吸引更多用户的基础上进一步促进数据库的建设，充分体现了《大众汽车》的数字转型是紧紧围绕着用户这个指挥棒而展开的，抓住了用户群体和信息需求，就牵住了期刊业数字化转型的“牛鼻子”。

### 一、经验概述

对于传统媒体来讲，面对互联网与新媒体的飞速发展，生存环境越发恶劣，向数字媒体转型已迫在眉睫。可如何向新媒体转型，必须要对自身的状况进行全面分析，量身打造适合自己的解决之路，不能盲目跟风。

《大众汽车 汽车旅行》杂志作为一本汽车与旅行并重的刊物，有着自身的特色，内容上除了评测试驾、购车建议之外，最主要的是驾车旅行的见闻，目的是指引那些有车一族该如何玩、怎么玩。本着这一宗旨，办刊过程中发现在内容的承载上，不管杂志怎么扩充版面都不能从根本上解决内容过于单薄的问题，所以我们就及早建立了网站平台。这里不得不承认一开始打造的网站和大多数杂志的官方网站一样，只是不定期更新杂志上的原有内容，流量少的可怜。可随着传统纸媒环境的不断恶化，我们开始了全新网站的打造，依照汽车垂直类网站的架构，把自己内容特色的栏目凸显出来，设有专门的后台进行内容的时时更新，派专人对每个栏目负责。

新网站的上线，流量明显比之前有着几何倍数的增长，但仅依靠这个网站就想与那些汽车垂直类网站一样带来经济效益很不现实。当然这并不代表新网站并无用武之地，由于自身有了网络宣传出口，在与客户进行合作的时候，除了杂志外还多了砝码，身价自然不同，且更容易获得客户的认可。

除了网站外，我们还通过微博、微信、APP 软件对我们“汽车旅行”这个品牌进行了三维立体式的宣传。这里以微博与微信为例，由于我们杂志工作的特殊性，经常同汽车厂商借车四处出行，每次出行，我们都会抽专人记录每天的行程，先以简单图文方式通过官方微博进行时时报道。晚上入住后，会把当天的行程整理成详细的文章或帖子发到网站和论坛中，然后再通过微信公用平台，向读者进行推广。读者可以通过微博、论坛与微信公用平台对这次出行活动发表自己的看法，从而达到互动的效果。

## 二、行为阐释

从上面我们杂志初期的数字转型来看，可能同大家所理解的新媒体有些差距。但在前期效果上，确实给自身带来不少实惠的帮助。毕竟今后新媒体到底是什么样子，赢利方式同传统媒体有何不同，都是未知数。

对于新媒体来说，目前市场上对其的定义还处于模糊阶段，甚至一些传统媒体认为只要把内容做成电子刊形式就算完成了新媒体的转变，其实不过是在原有基础上的一种提升。真正的新媒体，应该和传统媒体有本质上的区别。表现形式上，能够利用网络技术、数字技术、移动技术，通过互联网、无线通信网，把内容准确快捷地共享给用户，且能在产生互动效果的同时，让用户制作的内容同样准确快捷地展现出来，然后再被更多用户共享，是一种无节点、处于无限循环状态的一种媒介表现形式。赢利模式上，不仅从硬广和软文合作上获取利益，更可以直接通过用户获得利益，例如组织活动、应用程序的升级续费、线上交易佣金、定制服务费用，等等。

纵观当前市面上的新媒体，无非还是以电子刊、微信、微博、APP 或安卓软件、网络媒体及其衍生品为主，都没有达到上面所述新媒体的高度。且这些所谓的新媒体自身都有着弊端，其中微信、微博，包括 APP、安卓软件，都是基于第三方平台运营的产物，对于任何形式媒体来说，借助其扩大影响力完全没问题，但过度依赖，就会出现主动权不受掌控等问题。电子刊的形式前面已经提过，这样做只是对传统媒体表现形式的一个提升，无论通过技术手段把内容以何种特殊方式展现出来，都没有改变其本质，还是我做你看的传统套路。网络媒体作为传统媒体最有力的竞争对手，虽说可以做到与用户互动，但面对手机这个终端也同样面临着变革，如何更精准、更简洁地把每一个用户需要的内容都及时展现在其面前，如何刺激用户进行消费进而赢利都是变革中的关键。以上对现阶段市场上新媒体的分析，不是论孰是孰非，而是要探究自身的新媒体发展方向，从而避免不必要的损失。

从上面的分析中不难看出，从网络媒体向新媒体转型是最方便也是最稳妥的，甚至

可以说网络媒体是迈向新媒体不可或缺的环节,但这并不意味着必须先建立网络媒体才能谈及新媒体。之所以网络媒体对于新媒体有着不可取代的重要性,是由于新媒体无论通过任何方式进行无节点、无限制的发展,都需要有个庞大的数据载体,而这个数据载体是传统媒体所无法胜任的,需要借助网络媒体来解决。相信这也应该是那些不盲目跟风、有远见的杂志社建立网站的根本目的。

综上所述,可以看到一条比较明确的路线,那就是在建立网络媒体的同时,借助第三方力量扩大影响力并通过针对手机终端的变革,从而达到向新媒体转型。

如果大家认同上面的这些观点,应该会理解我们目前这样做的目的,因为在迈向新媒体的路上,需要付出太多,而且其中充满了变数。对于一点互联网经验都没有的传统媒体来说,硬向新媒体发起挑战,最后很可能成为反面教材,所以应稳扎稳打,先利用新媒体求生存,着手建立自己的数据库,然后等待时机,发展壮大才是真正应该考虑的。

通过上面这些深刻的认识,在向数字媒体转型的路上,我们的新媒体思路如下。

既然要转型为新媒体,首先就要对一些老旧的传统观念发起挑战,必须打破一贯传统以“内容制胜”的思路考虑问题。这里所说的“内容制胜”,并不代表内容不重要,而是指内容质量将不再是衡量媒体优劣的唯一标准,真正的标准变成了实实在在的用户量,届时所制造的好内容如何能被更多的用户共享到,将会成为新媒体的首要任务。

### 1. 以用户量为最终目标

新媒体与传统媒体、网络媒体最大的不同之处,在于可以第一时间得到读者的响应,使自己的影响力可以被无限放大,从而得到更多读者的支持,当读者达到一定数量时,就可以从中得到无限的商机和利益。对于传统媒体来说,这应该是最急迫也最需要改变的地方,当真正拥有大批拥趸时,可以说向新媒体转型已经成功了大半。《大众汽车 汽车旅行》创建的新媒体将以吸引用户、聚揽人气为终极目标,不仅通过自身吸引用户,还借助微博、微信、APP或安卓软件、线上线下活动、新产品等笼络用户。

这里可以给大家举证说明一下,在微信刚出不久,我们就申请了微信公众平台,并且通过这个平台每周至少三次发一些出行或者新车评测的内容,通过不懈的努力积累了大批忠实用户,然后再通过这个平台,发布一些出游或活动征集信息,收到了众多用户的响应,这样就有着无限的商机和利益可以从中产生。

### 2. 细分受众群体

对于读者量来说,通常认为越多越好,其实这样理解存在的问题,大量读者的产生,很容易在一些决策的判断上造成假象,因为真正有价值的读者的声音往往会被忽略,导致所做决策的失败。

既然明确了上述问题,接下来就要在一开始的内容规划上下工夫,以明确受众人群。作为以汽车类刊物为前身的新媒体来讲,好似只有继续以汽车为主才是出路。但《大众汽车 汽车旅行》新媒体将改变这一切,力争在制作内容上与那些汽车垂直类网站不同,不再求大求全,而是把汽车旅行和驾车出行配套周边作为主导内容,新闻、评测、导购变成辅助内容。这样做一来可以细化受众群体,从源头上把用户质量自然提高,为那些

真正喜欢驾车出行的人服务，二来可以针对这些人群，量身打造内容，或者直接为他们制订收费的出行计划，甚至可以联合厂商对这些人群进行特定的团购，通过双赢的目的获得巨大的利益。

### 3. 发挥优势弥补不足

新媒体的出现，虽然给传统媒体追赶网络媒体带来了机会，但同时也加大了其衰败的步伐。

《大众汽车 汽车旅行》新媒体要想转型成功就必须找出自身优势并扩大其影响力，而就目前杂志来看，我们的优势一直是在长途旅行方面，但在新媒体的内容呈现上，不能与杂志相同，这是经过验证的。只有当内容制作更为精细、制作的内容真正帮助到读者的时候，才能引起读者共鸣，读者才会对你产生好感，才会回复你的内容，为你的网站内容添砖加瓦，实现大家做给大家看的目的。

另外，在运营过程中，新媒体要发挥出优势，通过便捷的联络渠道、自身的公信力，多组织线上或线下活动，培养读者的活跃度，让自己的影响力持久地影响着读者及其周边的人群。

### 4. 读者提供制作内容

这又回到了我们一直强调的一个观点，一定要打破“我做大家看”的传统办刊模式，彻底杜绝闭门造车情况的发生。其实传统媒体之所以会没落，原因就在于缺乏有效地与读者沟通互动的环节，即使有读者调查表的存在，也仅是片面地了解状况，不能全面地了解读者的所需所想。在这点上，网站的论坛开创了先河，有了读者的跟帖与留言，让读者变成内容的制造者，可以提出自己不同的观点，甚至可以针对内容，发表更为丰富的看法，让大家共享。其实这也是今后每个新媒体都应该做到的。当前有了手机、PAD 这些终端的情况下，大家可以不论身处何方，都能对自己感兴趣的话题发表自己的看法与建议，如何把这些信息快速地进行汇总，然后形成有价值的信息再次反馈给读者是我们现在每个内容制作者都应该去思考的。

针对《大众汽车 汽车旅行》新媒体来说，我们会把更多的精力放在驾车出行上，届时我们所开发的软件，会对用户所反馈的路况信息、住宿信息、美食信息、景点信息全部汇总，然后用户可以在软件所规划的线路上看到这些相关的信息，提早作出应变的计划，为出行提供实用保障。

### 5. 新媒体架构表现

《大众汽车 汽车旅行》新媒体的呈现，将分为两块展现，一块是实体部分，也就是充当数据载体的网络媒体，另一块是运营宣传的部分，像微信、微博、APP 或安卓软件等。

实体部分的网络媒体将会打造一个以论坛、社区为主的网站。页面呈现上，与蚂蜂窝网站相类似，以图配文的形式表现，不再人为刻意地分成若干个频道和栏目。只分为三大栏目，开头是汽车旅行内容，中间部分是关于汽车的信息，包括新闻、评测、导购，最后是有关驾车出行配套周边如户外和数码产品。这三块栏目都分别设有相对应的论坛

或社区，其内容的来源将从这些论坛或社区精彩文章中抽取。

运营宣传部分最为关键，需要每天在网络媒体上将那些高流量、有价值的内容，通过微信、微博、APP 或安卓软件等传播出去，以便让更多的潜在用户看到，从而扩大用户量。

对于向数字新媒体的转型，上面就是《大众汽车 汽车旅行》杂志社的基本想法与设想。

### 三、转型亮点

这里把我们向数字媒体转型的经验拿出来与大家分享。需要提醒大家的一点是，一定要找到适合自身的转型方法，不要上来就大操大办或者按兵不动。也许你现在所做与新媒体看似相差甚远，但只要脱离了传统媒体的模式，能一步步运营起来，就是好的开始。就像我们现在一样，通过网站和微博、微信，与杂志联手，先期能保证自身可维持下去，当有了赢利后再根据当时的环境一点点投入，加快新媒体成长的步伐。

最后这里建议大家，一定要重视数据库的建设。从前面的阐述中大家不难看出数据库对于新媒体的分量。这个数据库的形成绝对不是一朝一夕的事情，要靠常年的积累。所以在当下，如果不能一步达到新媒体的效果，不如先把自己最为精华的内容进行全面的梳理，然后按类别分类，建立网络数据库，这样不仅把自己的精华做了最稳妥的备份，当新媒体建成之时，更是能为之提供优质的资源。

## 给青少年一个阅读畅想的平台

### ——新青年期刊出版总社数字出版汇报

**经验概述：**基于最初的数据库建设，注重新媒体部人力资源培养，投入资金，整合资源，进行各项新媒体业务尝试。

**行为阐释：**推出数字出版重点产品：线上阅读、社内网站、移动阅读、APP 软件、手机报等；制定数字化发展战略：全面改造编辑平台，组建技术团队，建立富媒体影视娱乐时尚平台和跨平台远程教育培训体系，预判未来发展趋势。

**转型亮点：**以数字内容为研发核心，坚持依托优势、项目带动，重点开发手机出版和内容数据库。在已构建的现代化期刊生产平台的基础上，不断推陈出新。

**专家组点评：**借船出海，深挖内容，立体发展，迎接 4G 时代。

从移动阅读方面切入，新青年采用的是借船出海战略。2011 年，新青年通过接入中国移动手机阅读基地、中国联通沃阅读基地、电信天翼手机阅读基地，上架期刊、图书达到 200 本；2012 年，移动阅读收益达到 20 万元；2013 年，移动阅读收入有进一步的增长。

在盘活总社 14 本纸质刊物内容资源方面，新青年打造了《38D》电子杂志等适合大众口味的时尚电子期刊。更值得借鉴的是，新青年还在此基础上将纸版期刊的内容进行改写、改编，形成微电影剧本。不仅如此，利用共青团下属单位的优势以及总社旗下多个播音和表演小团体的资源，新青年联合各文化单位、学校和社团共同拍摄制作微电影、录制相关音频视频，建设新青年期刊出版总社的网络广播视听社区，积极打造有声读物和多媒体读物渠道和内容，通过线上线下的立体发展，有条不紊地将多媒体资源转化成优质的数字化出版资源。随着 4G 网络时代的到来，新青年的这些多媒体读物将给总社带来更大的收益。

## 一、经验概述

近年来，互联网出版是随着互联网的迅速发展普及出现的一个新事物，它带给人们的不仅是一种新技术，而且是一种新的境界、崭新的生活方式、阅读方式，是填补人们的“碎片时间”，解决人们破碎阅读习惯的一种有效方式。这对于传统出版业来讲，是挑战，也是千载难逢的机遇，出版单位如何正确面对互联网出版对传统出版的冲击与挑战，直接关系到出版单位的生存和可持续发展。互联网出版内容丰富，形式多样，运作快捷灵活，能对市场变化及时作出反应。

新青年期刊出版总社拥有 30 余年的历史，是共青团黑龙江省委管辖下的出版单位。



目前出版发行《新青年》、《小雪花》、《男生女生》、《健身科学》、《新锐阅读》5种共14本纸质刊物。我社数字出版的尝试始于2003年,当时我们将每期杂志的手写稿转化成电子版录入采编系统,形成了最初的数据库,这些电子版内容成为我社发展数字出版和电子化阅读的基础。目前我社新媒体部共有员工5人,分别是主任、网络技术、美工、编辑、推广专员。自2011年来我社先后投入资金50万元,购买高配置戴尔服务器、专用宽带路由器、国威交换机、苹果iMac、笔记本电脑、不间断电源、扫描仪、数码相机及50多台办公用的计算机,为社内数字出版提供必要的基础和保障。新媒体部在整合了社内资源后,进行了多种数字业务的尝试。

## 二、行为阐释

### (一) 数字出版重点产品及市场效果

整合我社的优势资源,分析目前互联网出版的整体趋势,我社主要运作运营了以下的出版项目。

#### 1. 线上阅读合作

在Web2.0以内容为王的时代,互联网的普及给在线阅读带来了无限的商机。那个阶段,我社主要与清华同方知网、万方数据、龙源期刊网、新浪、网易、人人网等大型专业化期刊平台及公众性网站合作,销售期刊的数字化内容,加大杂志品牌的宣传力度。与此同时我们也注重自有网络阵营的建设。

#### 2. 社内网站建设

随着纸质期刊出版发行的不断升温,编辑与读者互动,第一时间了解读者的需求成为编辑部的第一要务。为此,我社在2005年建立了男生女生网站,经过8年的努力,网站注册用户达到10万人,网站权重达到6,日PV达到1万,名列我国青少年期刊网站第5名。2013年在数字出版的浪潮下,男生女生网站迎来了第二次改版。全新的网站以大型互动社区为主导,汇集原创、听书、视频、电子杂志等内容,重磅出击,为广大青少年读者提供一个阅读畅想的平台,如图1所示。

黑龙江少先队小雪花网站于2011年上线,是新青年期刊出版总社应共青团黑龙江省委的要求,自主研发,并与黑龙江省少先队工作委员会联合承办的少先队官方网站。该网站上半部分为少先队工作委员会工作平台,发布少工委工作消息、通知、文件等,下半部分为少工委系统刊物《小雪花》杂志的内容。网站运营两年来,深受黑龙江各地市辅导员以及小学生的欢迎。目前网站注册用户达到2万人,日访问量达到800。该网站除了上传下载、发布信息的功能外,还增设了在线统计系统和在线答题系统,目前,此网站已成为少先队工作不可或缺的组成部分。

自助养生网站建立于2012年,主要是为广大用户提供健康咨询、健身方法、养生秘诀等信息,目前已制作完成,正在上传内容,为正式上线做前期准备,如图2所示。



图1 男生女生网站



图2 自助养生网站

新青年期刊出版总社为旗下每种刊物都建立一个网站,使网站成为杂志的延伸,也成为编辑、读者互动的平台。通过网站的互动搜集读者反馈的信息,促进纸版刊物的内容建设。与此同时,我社还建立了网上书店,读者可以网上订刊,为期刊的出版发行开辟了新的渠道。同时,这些网站互换友情链接,形成一个涵盖类型小说阅读、中小学生学习、健身养生、时尚情感等不同类别、不同读者群的文化网络圈,为新青年期刊出版总社品牌建设提供必要的支持。

### 3. 移动阅读

随着移动通信进入 3G 和 4G 时代,手机作为一种便携的多媒体阅读终端,成为数字出版的重要载体。一方面,各出版单位纷纷开通手机阅读频道,争夺移动用户;另一方面,中国移动、中国联通、中国电信等电信运营商借助 3G 的技术优势和庞大的用户群,纷纷进入手机出版领域,在数字出版市场上异军突起。在数字化浪潮冲击下,出版业、互联网业、移动通信业正在加速融合,电子阅读终端不断推出,移动阅读市场急剧扩大。

我社在数字化转型期间,注重移动阅读方面的技术研发。2011 年,我社成功接入中国移动手机阅读基地、中国联通沃阅读基地、电信天翼手机阅读基地。经过两年的运营,我社已成为三大运营基地的重点合作伙伴,上架期刊、图书达到 200 本;2012 年,移动阅读收益达到 20 万元;2013 年,移动阅读收入进一步增长。

### 4. APP 应用

新青期刊出版总社在数字出版转型的道路上不仅着眼于近期利益,更放眼于未来新技术的研发与应用。多年来,新青年期刊出版总社在类型小说、青少年教辅读物等内容建设方面积累了一定的基础,故此我社将这些资源进行重新整合,二次开发,以多层次、多角度,配合新技术,打造成为具有我社特色的数字化阅读产品。2012 年 6 月,新青年期刊出版总社自主研发了男生女生 iOS 智能手机客户端、安卓手机客户端。该客户端一经上线,便受到读者的喜爱和好评,月下载量达到 5 000 次,拥有 210 个 5 星评分。

### 5. 《健身科学自助养生》手机报

《健身科学》杂志,由共青团黑龙江省委主管,新青年期刊出版总社主办、出版,属养生保健科普期刊。关注心灵开解,重视身体修炼,提倡行为健康;观念领先,知识系统,吸纳古今,取法中外;专家主持专栏,名仕奉献经典,主笔采写热点,倾力打造弘扬自然养生的绿色健康平台。

## (二) 数字化发展战略

自 2011 年以来,我社领导班子与新媒体部通过精细的市场调研,共同商讨确定了数字出版转型工作的方针和政策,对具体工作做了全面的部署和安排。我社将在编辑平台改造、技术团队建设、新青年网络群建设、新青年电子期刊群、手机阅读、广播视听等方面全面研发数字化产品,作出从传统期刊向数字化转型的大胆尝试。为了数字出版持续发展,我社进行了一系列的基础设施建设、产品企划和内容改革。

### 1. 对编辑平台进行全面改造

数字化转型要从根本上转变传统纸质期刊出版的流程。实现从编辑组稿、审稿、排版、发布的数字化流程。解决内容碎片化处理,实现一次上传多平台发布。这是我社从编辑出版最初层面改革的转型战略。

### 2. 组建新青年技术团队

数字化转型的基础在于出版行业理念的革新,然而理论上的革新要用最新的技术去实现,因此引进和培养一批数字出版的技术骨干十分重要。我社尝试从两个方面进行技术团队组建。一方面,我社尝试与技术团队合作;另一方面,我社也全力支持本社员工外出培训,进行各项技术学习,为数字化转型提供技术保障。

### 3. 建立新青年富媒体影视娱乐时尚平台

在完善新青年期刊出版总社纸版内容的同时,我社还注重电子期刊的企划与制作。《影视帝国·秀色》、《影视帝国·夜色》全面报道国内外电影、电视剧最新资讯,演员娱乐圈奇闻趣事,从影视理论的角度解读影视题材、剧情、艺术特色等方面的内容。制作精良,视点独特,内容丰富。时尚刊物《38D》汇聚国内国际时尚潮流,解读当下潮人流行脉动,跟踪明星成长心路历程。这些适合大众阅读口味的电子期刊是新青年期刊出版总社目前制作的,也是未来要重点打造和推广的产品,这不仅是纸版期刊的有力补充,也是我社数字化期刊内容建设的重要尝试。在此基础上,我社还将纸版期刊的内容进行改写、改编,形成微电影剧本,联合各文化单位和学校共同拍摄制作微电影,建立建设新青年期刊出版总社的网络广播视听社区。2012年,我社邀请专业广播员录制广播剧、小说连播音频共200小时。这些音频素材将进行多种渠道的推广。首先,我社将这些音频文件配以视频短片制作成视频影像;其次,这些文件可以上传到网站在线收听;再次,音频文件可以插入到电子杂志、电子书中,形成富媒体数字产品。目前,我社旗下活跃着多个播音和表演小团体,这些社团致力于将我社纸媒资源视频、音频的拍摄。在听书、视频等多媒体技术不断发展和壮大的今天,我社将不断完善有声读物和多媒体读物渠道和内容的建设,加大投资力度,建立录音、摄影棚,将多媒体资源转化成优质的数字化出版资源,有效开发和利用,迎接4G网络时代的到来。

### 4. 建立新青年跨平台远程教育培训体系

近年来,国家教委一直致力于教育信息化的实行和推广。所谓教育信息化,是指在教育领域运用计算机多媒体和网络信息技术,促进教育的全面改革,使之适应信息化社会对教育发展的新要求。教育信息化的核心内容是教学信息化。教学是教育领域的中心工作,教学信息化就是要使教学手段信息化、教学方式现代化,其技术特点是数字化、网络化、智能化和多媒体化,基本特征是开放、共享、交互、协作。因此,为了响应国家教育信息化的号召,不断推进教育信息化的步伐;为了实现节能、环保、无纸化教学,减轻学生课业负担;为了便于信息共享,搭建一个教师、学生、家长的全方位互动平台。新青年期刊出版总社以纸刊为内容支持,汇聚数十所名校资深教师,囊括初、高中各类考点,总结黑龙江少先队小雪花作文网站创办和运营的成功经验,倾心打造新青年跨平

台教育培训体系。

### （三）数字出版未来发展方向预判

随着数字技术的发展和各类终端的大爆发，人们的阅读习惯发生了巨大的变化，呈现出移动化、交互化、全息化、全业务化、微传播化等特征。据 CISCO 的统计数据，到 2016 年，每人平均将拥有 1.4 部移动设备，全球移动连接设备数量将达到 100 亿部，移动互联网及手机、Pad 等移动终端的发展与普及，满足了人们在移动中对内容的需求，随时随地生产与消费内容。同时，读者在阅读过程中可随时添加笔记、批注、摘录、引用、评论等，可自定义阅读版式，实现字体更换、内容缩放、灵活排版，可随时转发、实现信息与朋友的一键分享，可在电子书中设置多个信息热点，这些热点可以是图片、音频、视频，信息点又可关联其他图书，平台也可以自动将读者的各种记录性文字排版生成某本书的精简微百科，可使内容自适应终端屏幕，快速实现版式和流式切换。总之，知识和信息不再按照编辑的习惯，以完整的、不可更改的形式呈现在读者的面前，不再是固态的，而变得可交互，可流动。而读者、编者、作者等相关内容关联主体之间便捷的推荐、交流、分享，也使阅读变得日益高效和有趣。内容不再是一串孤零零的文字，而变成一个个信息触点，通过信息挖掘、抓取与聚合等技术，相关联的内容通过有机整合，360 度地呈现在读者眼前，阅读从线性变得立体，从单调变得丰富。此外，内容因为脱离了纸质载体的束缚，不再局限于文字、图片等简单的表述。同一载体上，用户可以获得文字、图片、视频、音频、动画等多种媒体形态的阅读享受，因此阅读变得更生动、更形象。

## 三、转型亮点

鉴于以上的分析和实践，我社认为对于期刊媒体来说，数字出版是必须要做的一个项目，无论它是否能产生收益，无论它需要投入多少人力和资金。因为读者的阅读习惯和需求在不断变化，我们必须满足用户的要求才能继续生存下去。可以认为，数字时代，阅读已经突破了出版业的范畴，与通信、IT、互联网等行业紧密相连，读者的需求也日益多元化、个性化与社会化。“以产品为中心”的“内容为王”时代逐步转变成了“以用户为中心”的“受众为主”时代。书刊的“出版”终将被基于人的“阅读”所取代，从“有什么读什么”到“我读我所要”的转变，阅读将真正回归到读者。读者的需求决定内容消费形式的改变，更促进新的商业模式的诞生。因此，我们要高度关注的是读者的阅读需求和阅读体验，而不仅仅是书刊产品本身。作为黑龙江期刊界的媒体，新青年期刊出版总社数字出版业务以数字内容为研发核心，坚持依托优势、项目带动，重点开发手机出版和内容数据库。在已构建的现代化期刊生产平台的基础上，不断推陈出新。避开人人争夺的“红海”，不断发掘新的增长点，开辟数字出版的新天地。

## 向公司治理内容提供商和信息服务商转型

### ——董事会数字出版转型升级探索

**经验概述：**以品牌为依托，采用新媒体技术，打造国内领先的融平面媒体、网站、移动互联网客户端、数据库、互动社区为一体的数字信息服务平台。

**行为阐释：**以数字化重点项目为切入口，创新商业模式，调整管理体制，建立符合数字新媒体发展需要的组织架构，同时在资金、人才方面建立完善的保障体系。

**转型亮点：**坚持独有定位特色，坚定差异化竞争策略，积极推动自身变革，全力与数字新媒体融合，重视用户体验，创新商业模式。

**专家组点评：**《董事会》杂志坚持内容独有特色，以“内容为王”为出发点，以“渠道为王”为发力点，以“终端为王”为切入点，以“用户为王”为目标点，着力实现传统期刊与新媒体的融合，在品牌影响力和赢利能力方面实现突破。《董事会》杂志重视用户体验，在渠道和终端方面积极探索，提出打造平面媒体、网站、手机阅读、移动阅读设备“四媒并发、相辅相成”战略，以董事会治理为核心内容，初步建成融经济走势、财经热点、董事会数据库等专业数据为一体的数字信息服务平台。

#### 一、经验概述

《董事会》杂志是国内目前唯一的一本专注于董事会治理的专业财经期刊，其宗旨是推动和促进中国现代企业制度建设。杂志主要服务人群是上市公司、拟上市公司、大中型国有企业和大型民营企业的董事会成员及高级管理人员。

为适应媒体发展趋势，《董事会》积极探索传统媒体与新媒体的融合，努力推进“中国董事会建设数字信息服务平台”项目建设。该项目以《董事会》杂志品牌为依托，采用新媒体技术，打造国内领先的融平面媒体、网站、移动互联网客户端、数据库、互动社区为一体的数字信息服务平台。其实质是基于目前“内容为王”的优势，采取“渠道为王”、“终端为王”的战略，达到“用户为王”的新境界，从而实现传统期刊与新媒体的融合，在品牌影响力和赢利能力等方面实现新的突破。我们的战略目标是：成为中国权威的、最具影响力的公司治理内容提供商和信息服务商。

在杂志社数字出版转型的进程中，项目各终端产品取得了不俗的成绩。其中，董事会网目前已成为国内董事会建设领域垂直门户网站；《董事会》iPad 电子杂志作为国内最早一批注重用户体验、社交互动的在线阅读客户端，已受到业界普遍认可；《董事会》官方微博、微信公众平台在自媒体社交网络平台上已建立起权威公信力。项目产品先后

获得“无线互联网在线期刊——优秀期刊三十佳”，“中文期刊网络传播原貌版阅读TOP100 期刊”，“数字阅读影响力期刊 TOP100”，“最受关注百强期刊”等荣誉。夏季达沃斯论坛将《董事会》微博作为主流媒体做重点推荐。

## 二、行为阐释

在 2010 年之前，和绝大多数传统期刊一样，杂志社的主营收入也是依靠广告。新技术的革新尤其是移动互联网的崛起，读者阅读习惯的变化，对我们这种媒体属性很强的传统期刊的冲击更加明显。传统模式要不要变？怎么变？是摆在我们面前需解决的问题。为此，我们做了充分的前期调研。调研对象主要有三类：上市公司董秘、数字新媒体领域专家和国内外新媒体同行。调研得知：我们的客户群已经更倾向于从新媒体渠道获取信息，传统媒体发展模式已不可持续，必须尽早向数字化转型，实现数字新媒体与传统媒体的融合。而同行的经验也启示我们：数字新媒体是传统期刊的未来方向，转型起步固然艰难，但故步自封将意味着消亡。

### （一）明确转型发展战略

在充分的调研数据基础上，社领导审时度势，及时调整了杂志发展的战略布局，明确了战略目标：“在坚持内容独有特色的前提下，全力拥抱数字新媒体，积极创新赢利模式，加快推进杂志社整体转型升级”。战略布局如下。

第一，以数字化重点项目为切入口，带动杂志社整体数字化转型。

第二，创新商业模式，由发行、广告为主的传统营收模式逐步向活动、培训、咨询等新兴商业模式过渡。

第三，积极调整管理体制，建立符合数字新媒体发展需要的组织架构，同时在资金、人才方面建立完善的保障体系。

### （二）调整组织架构

依据数字化转型的指导思想和战略方向，在坚持“内外分工、统筹兼顾”原则的基础上，我们对杂志社整体组织架构进行了转型，如图 1 所示。主要有以下三个方面。

（1）技术外包制。根据杂志实际情况，项目主框架技术开发与第三方专业公司展开合作。这样既有效地节省杂志社精力，同时又保证了产品的先进性和可靠性。

（2）调整内部架构。首先，项目实行一把手负责制，由杂志社总编辑亲自挂帅。其次，打破纸媒和新媒体各自为政的格局，将二者内容采编团队合二为一，这样既能显著提高信息利用效率，又能便于整体的统筹安排，从而实现内容和技术的最优衔接。再次，重点打造社区团队。单纯依靠杂志社采编力量显然无法满足海量的互联网需求，只有通过用户原创、分享的 UGC 模式才能让项目平台得以常见常新，同时还能提升用户黏性，聚合更多用户参与进来。最后，将纸媒和新媒体产品模块化，运营团队在进行商务谈判

时更好地为客户度身定制产品和服务，进而提升杂志整体赢利能力。

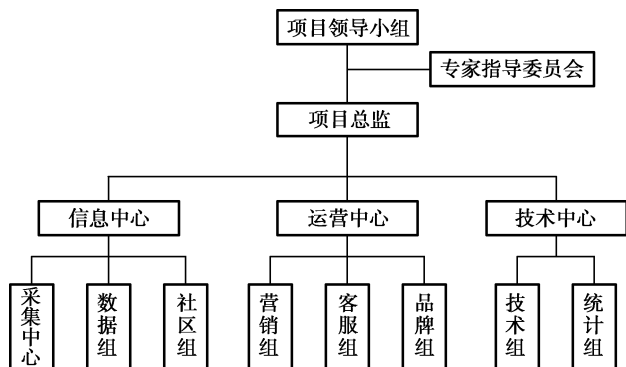


图1 杂志社组织架构图

(3) 外聘专家顾问团队。组建由上市公司高管、技术顾问、新媒体专家等组成的项目专家指导委员会，主要负责参与顶层设计、监督项目进展和阶段性成果评估等工作。

### (三) 打造数字化转型平台

“中国董事会建设数字信息服务平台”是杂志社重点打造的数字化转型项目。项目平台以 PC+移动终端为入口，为中国董监高（董事、监事、高管）人群提供信息产品、互动社交平台、专业数据库等公司治理领域产品和服务的新媒体平台。项目以围绕目标用户实现线上互动+线下营销为重心，通过线上专业深度的内容、私密专属 SNS 社区、个性化数据库产品以及与自媒体平台融合聚集人气，同时在线下为用户提供定制化的咨询、培训、评级、人力资源、路演和慈善平台等服务。“中国董事会建设数字信息服务平台”项目不是以简单的改变、增加传播媒介为目的，而是充分体现当今新媒体时代的特征，秉承用户为中心、内容为主导、技术为手段、商业为驱动的核心理念，力争打造国内董事会建设领域数字信息交流第一平台。

“中国董事会建设数字信息服务平台”主要由平面媒体、董事会网、移动互联网客户端、数据库及互动社区五大部分组成，如图2所示。

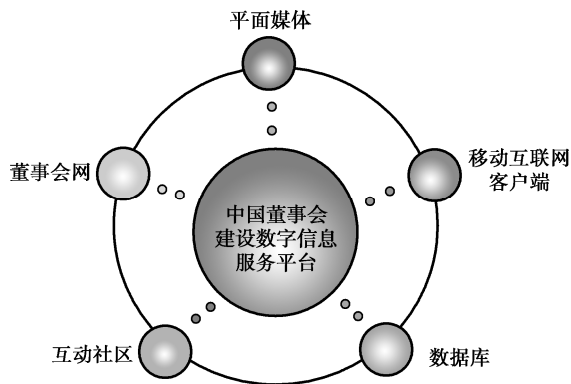


图2 中国董事会建设数字信息服务平台



### 1. 做优做强平面媒体

《董事会》杂志坚持差异化的竞争战略,以准确的内容定位和读者定位,在国内众多财经媒体中独树一帜。创刊近 10 年来,刊发了许多在国内外有影响力的文章。《平安治理新思维》、《兴业银行的绿色治理》、《央企董事会的中国特色》、《真实京东方》、《仁治东软》、《中联中科:用思想构筑未来》、《董事会的本质》等多组专题报道和治理案例,反映出中国董事会治理的特色,引起了许多国际投资者和媒体的关注。其中,《兴业银行的绿色治理》被世界银行翻译成英文,作为经典案例向全球推广。杂志的发行量经国际权威机构 BPA 认证,已覆盖中国商界高端人群,其电子版已发行到全球 27 个国家和地区。

我们始终认为:杂志数字化转型并不是要抛弃传统纸媒,相反,更应该充分挖掘纸媒客观、权威的传统优势,强化内容的专业性和深度性,进一步提升杂志整体公信力,为杂志数字化转型创造良好条件。

### 2. 垂直门户网站建设

董事会网创办于 2006 年,早期的网站主要以上传杂志文章为主,是一个单纯的内容型网站。在明确了杂志社数字化转型目标以后,网站进行了全新改版。在内容上加大了信息的供给量,不仅为用户提供董事会专业信息,同时在国外前沿的治理资讯、政策解读、案例分析等方面加强了原创内容。在表现形式上实现了多样化,提供包括文字、图片、音频、视频、动画等多媒体信息,同时强化了网站的互动和社交功能。用户不仅能看,还能用(如数据检索、文件下载等),还可以进行评论和分享,从而优化了用户体验。

截止到 2014 年 6 月,网站共计刊发文章 57 万篇,总点击量超过 3 亿次,网站会员近 200 万人。网站世界排名一度进入前 5 万位,Google PR 值(网页级别)被评定为 6,属于内容优秀型网站。当前,董事会网已成为中国董事会建设领域垂直门户网站。

### 3. 移动互联网客户端建设

移动互联网客户端产品主要是以平板电脑和智能手机为载体。《董事会》iPad 版电子杂志起步较早,和《男人装》、《ELLE》等时尚类杂志是国内最早一批自主开发的 iOS 平台客户端。《董事会》iPad 版电子杂志依据平板电脑的功能和特性,参照国外前沿的设计理念进行设计和制作,使其成为拥有图片、文字、视频、音频、动画、互动游戏、调查等多元素完美组合的多媒体互动杂志,为用户提供崭新的媒介使用体验。2011 年 9 月,《董事会》杂志首期 iPad 版电子杂志在苹果商店成功上线,单月的下载量突破 10 000 次。

《董事会》iPhone 版电子杂志于 2014 年 1 月成功上线。不同于平板电脑追求用户阅读体验的呈现方式,iPhone 版电子杂志更加侧重于交互与分享功能,读者在阅读文章时可以批注、评论并分享到其微博、微信社交圈,同时在遇到困惑或者疑问时还可以向作者或者编辑提问。这种新颖的互动阅读体验大大激发了读者的阅读兴趣,短短半年,《董事会》iPhone 版电子杂志总刊期下载量就超过 10 万次。

### 4. 专业数据库建设

中国公司治理数据库主要涵盖三部分内容:一是内容数据。包括国内外公司治理理

论、案例、法规、实务等信息与资料数据；二是公司数据。收录世界五百强企业、中国上市公司、拟上市公司、央企、大型国企及上规模民营企业的董事会治理数据，包括董事会结构、董事会行为、公司社会责任履行、激励机制等；三是个人数据。收录国内上市公司董事长、董事、董秘、监事、CEO/总经理等高管人员数据，国内外知名公司治理专家学者数据，基金经理数据，行业分析师数据等。

### 5. 互动社区建设

“中国董事俱乐部”是杂志社倾力打造的国内第一家专注于董监高（董事、监事、高管）人群的线上线下相结合的互动社交平台。俱乐部创始目的：一是为中国上市公司高管们提供一个相对封闭的、可供各方对话的社交空间，大家畅所欲言、探讨董事圈工作中遇到的热点、难点问题，特别是所遇到的治理困惑，分享各自工作中的经验和体会；二是可以为杂志提供具有中国特色的、鲜活的、个性化的丰富内容，最终达到借助此平台交流整合各方资源、优势互补，共同推进中国公司治理水平的提升。

“中国董事俱乐部”互动社区具有专属性、私密性和安全性等特点，主要通过PC端SNS社区、手机客户端和平板电脑客户端三大阅读终端呈现。社区同时为用户提供个性化的资讯产品和数据产品定制服务。

### （四）转化客户资源

随着移动互联网和社交媒体的兴起，传统媒体的生存环境日益严峻。2013年，中国平面媒体营收整体下滑25%；2014年第一季度，同比又下滑25%。所以，如何快速有效地实现赢利，是每一家立志于数字化转型的传统媒体绕不开的话题。

《董事会》根据自身特色，初步摸索出一套符合自身发展需要的赢利模式。通过几年来的“摸着石头过河”，我们清醒地认识到，如果只是向互联网平台各终端分发内容，其结果仅仅是为读者拓宽了获取信息的渠道，并不能从根本上改变以发行和广告为主的传统经营模式。只有通过互联网平台进行流量的导入，并在社交平台进行分拣和培育，进而转化成客户资源，最终通过线下服务实现经济效益，才是成功的数字化转型。实际上，我们通过线上流量有效的转化，在活动、培训、咨询等多元化线下服务项目上已经有良好的表现。2013年，在广告收益同比大幅下滑超过50%的情况下，由杂志社数字新媒体带来的新增客户实现赢利增长130%，基本稳定了杂志社整体的财务状况。

活动：杂志社近年来举办大小活动十余场，尤其是作为品牌活动的“中国上市公司董事会‘金圆桌奖’”，已成为中国商界倍受关注的年度品牌活动，被评为“中国品牌财经会议百强”。中国上市公司董事会“金圆桌奖”评价标准的科学性、权威性及颁奖活动本身，引起了中国上市公司的普遍关注和积极参与，并以能获此奖项为荣耀，获奖企业都在公司的年报中公布此项殊荣。每届活动均有近百家上市公司董事长、政府领导、专家学者等共300余名嘉宾参加。诺贝尔奖获得者、世界著名经济学家罗伯特·蒙代尔，第九、第十届全国人大常委会副委员长、著名经济学家成思危，国务院国资委原副主任邵宁，中国证监会原国际部主任童道驰等都曾作为演讲嘉宾或颁奖嘉宾出席该

活动。

培训：杂志社近几年来在培训项目上也取得了不俗的成绩，先后为十余家大型央企、上市公司开展了数十场线上、线下的培训讲座。2014年，《董事会》杂志与上海证券交易所共同举办了两场“上市公司独立董事后续培训”，在业界倍受好评。此类活动的举办不仅能够显著提升杂志的影响力，同时还可与众多企业实现多点合作交流。

咨询：近年来，杂志社先后与三十余家大型上市公司签署战略合作协议，主要对其治理架构、企业内控与合规控制、社会责任等角度提供诊断与咨询服务。上市公司福田汽车董事会作为长期合作伙伴，特向杂志社赠送“中国上市公司法人治理的引导者”匾牌。许多国际知名的公司治理研究和咨询机构，如南开大学中国公司治理研究院、南京大学经济学院、江苏省社科院、山东大学公司治理研究中心、德勤会计师事务所、北大联合纵横、美国合益集团（Hay Group）、瑞士亿康先达集团（Egon Zehnder）等，都与杂志社进行常态化合作。

### 三、转型亮点

在国有企业战略重组、提质增效的新阶段，按照战略目标，有针对性地实行产权结构的多元化、强强联合，无疑有利于国有企业的繁荣发展。尤其对传统媒体来讲，当前正面临着历史性的发展机遇与转型调整。在这个机遇与挑战并存的阶段，引入具备强大实力的战略投资者，有利于实现优势互补，增强活力，放大国有资本的作用，进而可以更好地适应杂志数字化转型的客观要求。目前，一家著名投资机构非常看重杂志平台及前景，已与杂志社基本达成战略合作意向。我们预测，凭借杂志在中国公司治理领域广泛的影响力，结合战略投资者雄厚的资金实力及先进的管理理念，必将碰撞出绚丽的火花，从而将《董事会》数字化转型带到一个新的高度。

日前，习近平总书记在关于媒体融合发展重要讲话精神座谈会上强调：推动传统媒体和新兴媒体融合发展，要遵循新闻传播规律和新兴媒体发展规律，强化互联网思维，坚持传统媒体和新兴媒体优势互补、一体发展，坚持先进技术为支撑、内容建设为根本，推动传统媒体和新兴媒体在内容、渠道、平台、经营、管理等方面的深度融合。杂志社在认真学习贯彻习总书记讲话精神时充分认识到，我们只有坚持独有定位特色，坚定差异化竞争策略，积极推动自身变革，全力与数字新媒体融合，重视用户体验，创新商业模式，才能在激烈的媒体竞争环境中保持杂志可持续发展能力，同时也是杂志作为传统媒体数字化转型升级的价值所在。

## 启动互动式家庭教育数字化智能平台

### ——小樱桃杂志社数字出版平台建设

**经验概述：**结合数字化技术和自身家庭教育内容资源的积累，开发互动式家庭教育数字化智能产品，提供产品和服务，成为家长好顾问、童年好伙伴。

**行为阐释：**通过“小樱桃童学会客户端”和“家教户户通官方网站”，以学校和家庭为单位实施家庭教育和即时通信，为每个家庭提供即时、专业、系统的家庭教育，打造合格家长，成就完美童年。

**转型亮点：**通过网络将产品和服务转化为一个产品包，这个产品包又以数字出版为基础，涵盖纸质出版物+文具+玩具+电商网站+呼叫中心，共72个产品小包，打通与终端家庭用户之间的通道。

**专家组点评：**数字时代，小樱桃杂志社为“只为完美童年”的办刊愿景加入了精准的数字化注脚，即小樱桃童学会。这款互动式家庭教育智能产品把数字出版“打包”成为极具价值的市场商品，涵盖纸质出版物+文具+玩具+电商网站+呼叫中心，共72个产品小包，按月推送给终端家庭用户。用瞄准市场的思路倒逼产品架构，巩固并继续探索了纸质期刊动漫特有形式的内容传播与营销，通过多渠道整合内容资源及互动式跨媒体服务，为小读者提供海量的、支持多终端的正版数字出版物，成为内容丰富有趣、寓教于乐，同时高黏性度的动漫型数字出版平台。

## 一、经验概述

随着传播介质的突破，传播方式的多样化，传播速度的光电化，出版界已经开始进入跨媒体、泛网络传播的数字化时代，并从根本上动摇传统出版的内容建设、加工、管理和发布方式。小樱桃杂志社作为一家少儿期刊出版单位，特殊的受众群体更感受到这一时代潮流的冲击。杂志社审时度势，加快推进传统出版的数字化进程，制定了数字出版转型战略方案，并及时开展小樱桃数字化平台建设，进行了一些有益的摸索和大胆的尝试。

小樱桃杂志社以“只为完美童年”为愿景，主办的上半月刊为《小樱桃·童年漫画》，下半月刊为《小樱桃·好少年》。在多年经营少儿期刊的过程中，发现了目前家庭教育的缺失、严重性与极其巨大的市场前景。家庭教育已成为一个世界性的课题。我国学生因长期受应试教育影响，缺乏人格教育，难以适应社会，高分低能现象比比皆是，而我国大部分家长都没有接受过系统的家庭教育技能培训，家教恶性事件屡屡发生，甚至影响

了社会的安定。家庭教育产品目前比较粗糙零散,成为影响孩子们(家长)的严重障碍。最近20年中国家庭教育支出每年以近30%的速度增长,截止到2012年中国教育市场的经济规模达9600亿元。目前,全国在校小学生人数约1亿人,每年更新人数超过1600万人。有鉴于此,结合目前的数字化浪潮和自身家庭教育内容资源的积累,小樱桃杂志社果断启动了数字化平台建设——小樱桃童学会。

小樱桃童学会是一款互动式家庭教育智能产品,以小樱桃童学会网站依托,大力发展注册家庭VIP用户,然后通过网络再将产品和服务转化为一个产品包。这个产品包又以数字出版为基础,涵盖纸质出版物+文具+玩具+电商网站+呼叫中心,共72个产品小包,按月推送给终端家庭用户。平台定位为家长好顾问、童年好伙伴。主要受众群体为小学一至六年级学生及其家长。其主要功能是帮助小朋友完善性格、增强气质、提升能力、学会做人、学会做事、学会相处、学会学习。

## 二、行为阐释

### (一) 小樱桃童学会客户端

小樱桃童学会客户端的使用人群为老师、家长、孩子;基本用途为以学校和家庭为单位实施家庭教育和即时通信。

童学会客户端分为童学会、家校通、日记、通讯录、发现、我6个模块。

童学会模块主要用作服务团队官方账号向用户分年级推送公众消息,用户可以进行评论,同时也可以看见其他通讯录好友的评论。

家校通是由老师、家长、孩子组成的圈子。老师通过圈子布置作业、发布通知,实现家校的即时沟通。

日记这个模块是用户发表的文字内容,可以是洋洋洒洒的长篇言论,也可以是片言只语的心情随感,只要是通讯录中的好友都可以看到彼此的日记,也可以随时进行评论分享,是用户之间进行沟通交流的便捷桥梁。

在通讯录这个模块里,用户可以看到服务团队、朋友列表以及新的朋友,并可随时点击他们与其进行交流,真正实现彼此之间的即时沟通。

发现这个模块主要功能是用户通过手机通讯录添加好友、搜索附近的人,共享优教资源,进入游戏中心、动画中心、购物中心,参与中国好家庭的相关活动等。

我这个模块主要包含用户自己的个人信息、所发表的日记、用户的收藏、用户的银行卡、表情超市及设置功能。通过这个模块用户可以对自己的信息、日记、收藏等进行编辑修改,还可以进入表情超市选择有趣的表情,或对各种功能进行设置修改。

### (二) 家教户户通官方网站

家教户户通网站以“为每个家庭提供即时、专业、系统的家庭教育,打造合格家长,

成就完美童年”为导向，秉承“家庭教育绝无小事，忽视家教得不偿失”的原则，共设置了找导师、需求发布、导师入驻、家长学校、童学会 5 个模块。

找导师：该模块主要功能是为广大家长寻找家庭教育导师提供便利，家长可以根据地理位置和个性化需求选定自己的家庭教育导师。

需求发布：该模块为家长发布家教难题、解决家教难题提供招标平台，家庭教育导师进行投标。

导师入驻：该模块为家庭教育导师提供入驻服务，平台负责导师的审核、排名、推广，同时与有关机构协同实施叫停教育导师的培训、考试、认证和日常监管。

家长学校：该模块向学校提供家长学校的互联网信息服务，各个学校都可以建立属于自己的圈子，这个圈子包括本校的教师、家长和孩子，在这个圈子里，教师可以给学生布置作业并了解学生在家里的表现，家长可以了解孩子在校的学习及其他行为表现，孩子可以与家长、老师及其他同学进行沟通与交流，为建立亲密和谐的师生关系和亲子关系，以及真正意义上的家校互通创造条件，最终为孩子的健康快乐提供保障。

童学会：该模块主要面向 VIP 家庭的孩子提供服务，利用动漫、游戏每天向孩子布置人格成长作业，帮助孩子逐步学会做人、学会做事、学会相处、学会学习。同时该模块也作为家庭教育产品的电子商务平台。

### （三）平台建设规划与进度

小樱桃童学会平台的建设规划与具体进度如下。

2013 年 1—12 月：项目论证与整体规划，完成基础设备采购，搭建平台雏形。

2014 年 1—6 月：完成家教户户通网站、小樱桃童学会客户端开发建设。

2014 年 7—12 月：家教户户通网站、小樱桃童学会客户端在省内试运行。

2015 年 1 月：家教户户通网站、小樱桃童学会客户端开始面向全国提供服务。

### （四）存在主要问题

存在的问题主要表现在两方面：一是市场开发力度不够。小樱桃童学会是小樱桃杂志社数字转型的初次尝试，新的产品形态和经营管理与老产品完全不同。目前市场上对这款产品不了解、不重视、不信任，如何找准经营思路，加大市场开发力度，是摆在杂志社面前的一个重大课题。二是缺乏资金。小樱桃数字化平台建设需要投资 1 000 万元，目前杂志社自筹资金已经投入 380 万元，其余资金尚无着落。资金问题成为小樱桃数字化平台下一步发展的重要瓶颈。

## 三、转型亮点

（1）技术研发初建成效。组建了由 20 多人组成的平台研发中心，渲染集群采用云计算方式将 200 个计算节点、400 颗 4 核 CPU、1 600 个渲染线程融合在一起同时工作，性

能更高、速度更快，为项目的实施提供了硬件保障；建成了小樱桃童学会官方网站，囊括数字出版、客户咨询、在线服务、在线支付等电子商务功能，每天可受理 10 万名用户的咨询服务。平台建设初具雏形。

（2）构建内容资源。小樱桃杂志社已推出内部读物《家长学院》、《修身学院》、《精灵学院》、《亲子共读》和《小樱桃·好少年》等，经过多年的积累，已经储备了丰富的家庭教育教材和内容资源，截至目前，已经有近 50% 的储备资源通过数字化上传到该平台。新的资源也正在不断生成。

（3）储备人才队伍。小樱桃杂志社已于 2013 年后半年成立了小樱桃数字平台研发中心，中心由北京师范大学教授赵忠心任组长，集聚了一批数字出版、家庭教育、心理学、发展心理学、漫画家、作家等组成的专业团队，并组建了专家团。同时组建了数字编辑中心、客户服务中心、电子商务中心、行政中心、营销中心、推广中心等部门，为数字平台的顺利实施提供了强有力的人才队伍保障。另外，还与省教育厅关工委家教指导中心、中山大学、河南大学等机构签署了战略合作协议，依托其人才优势持续搞好平台建设。

（4）初步建立推广渠道。一是与全省各地各级教育局关工委合作建立了家庭教育数字化协作平台，命名了一批平台应用示范市、示范县；二是与全国 128 家电视台合作，加强对平台的宣传推广工作。

## 在融合发展中华丽转身 ——湖南教育报刊社数字化转型之路

**经验概述：**“三步走”战略：全员转身，刊网融合，多元支撑。

**行为阐释：**“三步走”具体实践：抓队伍融合，促进全员“转身”；抓刊网融合，推动媒体升级；抓市场融合，形成多元支撑。

**转型亮点：**以刊网一体、融合发展为核心要义，坚持“三步走”的转型发展战略，促进纸媒与新媒体互促共赢共强的产业格局。

**专家组点评：**全员转身，全体转型，刊网融合，多元支撑。

湖南教育报刊社在数字化转型的路上最典型的特征是将观念转变作为前提和基础，对目前期刊社普遍存在的各种悲观论换角度思考，达成了观念转变和全社基本共识。在观念先导下注重人才队伍建设，转变内部用人机制，全员转身，激活人力资源，优先战略是内部人员的自我强化和发展，盘活内部存量，整合最优势的资源。这两点都是期刊社数字化转型的战略支撑和组织保障。

同时，注重平台建设观念指导下的刊网互动，线上线下一盘棋思想，立足自身特点，注重专业化细分市场的开拓，如对儿童教育市场、老年市场等两个蓝海进行开拓，注重跨界整合下的多元支撑，注重靠近延伸，反对无关联的跨界，实现了产业的跨界和赢利支点的多元化和可持续性。未来的战略定位也相对明确和多元，由单一的教育期刊社转变为包括内容建设、平台开发、区域营销、数据服务、活动组织、品牌联合、行业互动等于一体的综合社会服务平台。

我社是湖南省规模最大、实力最强的期刊出版单位，现主办《湖南教育》、《高中生》、《初中生》、《小学生导刊》、《幼儿画刊》、《爱你》6种16本期刊和湖南教育新闻网、师德网、非常教师网、蓝狐狸网、中国童话网、酷咖网、高考网、爱你网8个网站，期刊全国期发量达460多万份，网站日访问量超过了1000万人次。2013年，我社新闻出版主业总收入突破3亿元、总利税达4100万元。我社于2000年、2006年、2012年连续三届获评“湖南省文明单位”，2010年，获评首届“全国新闻出版行业文明单位”，2013年7月，入列首批“全国数字出版转型示范单位”，2014年3月，成为首批“湖南省文化与科技融合发展重点单位”。

我社本是一个地地道道的传统出版单位，真正推动数字出版、促进媒体转型升级还不到4年。在这4年中，基于对互联网技术的研究与思考、对出版与科技融合的探索与实践、对期刊业市场的培育与拓展，我们“摸着石头过河”，科学地把握纸质期刊与数字



媒体互动、互促、互联、互补的辩证关系，确立起传统出版与数字出版深度融合发展的转型理念，制定了“抓队伍融合，促进全员转身；抓刊网融合，推动媒体升级；抓市场融合，形成多元支撑”的“三步走”发展战略，整体推动期刊的数字化转型升级。目前，“全员转身”基本完成，“刊网融合”正在深化，“多元支撑”已经起步。

## 一、抓队伍融合，促进全员“转身”

期刊数字化转型面临的问题有很多，但事在人为，解决人的问题首当其冲。

### （一）抓思想跟进

为推进数字化转型升级，我社上下也曾有过许多疑惑与迷茫，存在观念上的障碍，概括起来主要有5个方面的认识误区：一是“烧钱论”，担心数字出版“烧钱过多”，难以构建赢利模式；二是“拖累论”，担心搞数字出版会冲击纸质期刊的出版发行；三是“多余论”，认为这些年来我们做传统出版顺风顺水，效益也一直在提升，大家知足常乐，没有必要兴师动众地来弄数字出版；四是“无关论”，认为数字出版跟自己没关系，数字化还远着呢，急什么；五是“悲观论”，认为我社既不是国家级出版单位，也不是跨行业、跨地区的大型出版集团，无法真正进入数字出版市场，无法获得市场份额。

针对上述认识误区，我们在组织全社员工反复学习讨论的基础上，逐渐地将“烧钱论”转化为“投入论”、将“拖累论”转化为“促进论”、将“多余论”转化为“必要论”、将“无关论”转化为“有关论”、将“悲观论”转化为“乐观论”。大家清醒地认识到：我社纸质期刊出版虽然累积了很多优势，有了一定的事业规模和较好的经济效益，但面对数字出版惊涛拍岸的发展形势，如果因循守旧，止步不前，就如逆水行舟，不进则退，甚至被淘汰出局。因此，只有改造传统出版，提升传统出版，通过纸质期刊与数字媒体的融合发展，才能焕发传统出版的青春风采，释放数字出版的发展活力，才能从整体上实现我社出版业态的转型升级，跨入持续发展的新阶段。

### （二）抓人才内控

目前，我社120余人的采编队伍中，有编审、副编审39人，博士、硕士40人，省级以上作家、美术家协会会员40人，做传统期刊的编辑出版，他们都是一把“好手”，工作经验丰富，做起来得心应手，是不可多得的高素质人才，但做数字出版，他们又都是“生手”，有力使不出。要真正解决这一瓶颈问题，必须“赶鸭子上架”。为此，我们建立了系统的管理机制、培训机制、考核机制、激励机制，促使全社纸质期刊采编队伍建制地转型。

2011年，我社创办了一个综合性的教育网站——为先在线，为采编队伍实现“全员转身”、“全体转型”提供了一个练兵场。每个纸刊的主编、副主编就是网站上专业频道的主编、副主编，每个纸刊的编辑都要负责网站一个或多个栏目的采编与在线互动工作，

实行“一岗双责、一身两任、一纸三屏”。这个网站的定位当时虽然有些宽泛和不够精准，但我们并没有追求一步到位的完美，也没有急功近利地追求经济效益，而是将其作为推进传统出版与数字出版深度融合的基础平台，作为我社采编队伍“全员转身”、“全体转型”的一个练兵场。通过目标管理、激励机制及每周例会、工作通报、内网与电子屏公布网络流量和发稿量等方式，以近乎强制性的硬性规定，把传统采编队伍全部赶到“为先在线”这个“池塘”里“试水”，在“呛水”中学会“游泳”，从而找到做数字出版的初步感觉，转型为掌握数字编辑基本技能的全媒体编辑。数字化转型使我社的传统出版采编队伍获得了前所未有的职业新体验，刺激了他们再创造、再创业的激情和欲望，获得了综合素质与职业技能提升的新空间。

### （三）抓人才外引

我们以较为优厚的工作与薪酬条件，从电信、移动部门和国内外重点高校引进了 10 多名网络技术和数字传播方向的专门人才，发挥他们的“种子作用”，使他们在社内生根萌芽，示范带动。

## 二、抓刊网融合，推动媒体升级

在队伍整体转型的基础上，我们着力抓了刊网融合的深化，推动媒体升级。

### （一）平台建设抓生产力

可以预料，不久的将来，将有一大批成功的互联网企业用资本的、技术的手段渗透到市场化的传统媒体，跨地区、跨行业、跨所有制的并购重组可能大量涌现。怎么办？我们的策略是：以我为主，扬长补短。

从我们的长处看，一是拥有丰富而独有的数据资源。我们有着 60 多年的办刊历史，累积着数以亿万计的过刊资料。为此，我们将全社所有过刊资源通过碎化片加工并与自主建设的媒体资源数据库管理平台进行联结，一方面，便于编辑记者的自由调用和期刊受众、网媒会员的阅览使用；另一方面，通过数字内容个性化的聚合、筛选、挖掘，对媒体资源进行“多度创造”，加工生成新的数字产品，销售给公共图书馆和学校阅览室、图书馆等机构用户。二是拥有教育媒体公信力优势、教育行业影响力优势、教育系统发行主渠道优势、教育消费受众族群优势。我们预计，这些优势仍将维持相当长的一段时间，能够为我们抓融合发展、促转型升级赢得宝贵的时间与空间，也能够为吸引一些互联网企业与我们合作提供坚实的基础。

当然，我们也有一些短板，主要是技术方面完全依靠我们自身的力量是无法解决一些问题的，必须要通过合作来补上短板。2013 年，我们以“定点制造、标签使用”方式，与国内两家知名数字技术公司合作开发建成了协同编撰、媒体资源数据库管理和期刊全媒体出版服务三大平台，将平台的开发权、知识产权、使用权牢牢地掌握在自己手中。

在开发建设“三大平台”的工程中，我社自己的技术团队也得到了很好的学习提高，自主开发出了各网媒协同使用的软件框架平台，既节约了开支，又迅速成长起来，后期的维护与拓展也有了完全的自主保障。

## （二）刊网融合抓传播力

做数字出版，路径有很多，模式也有多样，似乎条条大路通罗马，又似乎条条道路都崎岖难行。解决问题的关键是要对路，要完全符合各自的实际。4年前，我们刚搞数字出版时也一度比较迷茫，不知从何下手、从何发力，不知如何构建商业模式。经过深入调研、反复论证，我们决定立足自身实际，通过纸质期刊和数字媒体的融合发展来挖掘自身资源，强化自身优势，克服自身短板，提升媒体的传播力、影响力。2013年上半年，我社组织开展了“刊网融合金点子征集”活动，不但社内员工全部参加，而且进入校园和社区，广泛听取师生和家长的意见与建议，邀请受众为刊网设计标识、设置栏目，形成了6刊8网融合互动、一体发展的实施方案。

2013年10月，我社顺利完成了刊网的双向改版，6种16本期刊全部通过“为先在线·期刊全媒体出版服务平台”实现刊网一体、融合出版。例如，由《幼儿画刊》衍生出了“蓝狐狸网”，将触角深入全省每一所成建制的幼儿园，为每一名在园幼儿建立成长空间（档案），目前正抓紧组建由数万名在园幼儿小演员组成的蓝狐狸剧团，拍摄制作由《幼儿画刊》刊发的童话作品改编成的系列微电影、微电视剧、微动画，全力打造蓝狐狸媒体品牌。由《小学生导刊》衍生出了“中国童话网”，以我社10余位全国著名儿童文学作家为班底，紧密团结全国儿童文学作家群体，共同打造中国童话数字阅览博创中心。由《初中生》杂志衍生出了“酷咖网”，根据青少年学生喜欢标榜个性重视原创、乐于跟随潮流、敢于接受新生事物、欣赏具有文化内涵的产品、热衷网络文化与运动竞技、重视同学友情谊、体验参与的过程等个性特点，用心经营“读、写、玩、聊”四大主打板块，与《初中生》杂志相得益彰。由《高中生》杂志衍生出了“高考网”，紧密关注高考改革，全面提供高考服务，充分体现刊网的互动性、实用性、指导性。由《爱你》杂志衍生出了“爱你网”，在淘宝、天猫电子商务平台开办“爱你商城”，着力打造保健产品网络营销平台。由《湖南教育》杂志衍生出了“师德网”和“非常教师网”，其中，“师德网”着重从立师德、塑师表、铸师魂方面发力，服务于全国师德师风建设。

“非常教师网”为全国各地崭露头角的杏坛新星建立个人空间，连续主办“湖湘教师读书论坛”、“小学教师风采大赛”、“汉字书写大赛”等媒体拓展活动，潜心服务于中小学教师的专业成长；由“为先在线”原有的新闻、评论、专题、论坛4个频道整合生成了“湖南教育新闻网”，成为湖南省教育新闻宣传的新型主流媒体。我社各纸刊、网媒通过实现与微博、微信的无缝对接，以及二微码信息集成技术的普遍运用，有效拓展了阅读延伸、数据运用、博创分享、社区互动、娱乐益智等媒体传播功能，较为充分地发挥了网媒对纸刊的改造、促进、拉动和提升作用。目前，由《幼儿画刊》等6种16本期刊组成的期刊方阵与在“为先在线·期刊全媒体出版服务平台”上驻扎的“蓝狐狸网”等

8 个网媒集群齐头并进，初步形成了前刊后网、刊网一体的纸质期刊与新兴媒体融合发展的新格局。

### 三、抓市场融合，形成多元支撑

我社期刊拥有 460 多万份的期发量，如何通过媒体数字化转型升级，逐渐将这 460 多万读者转变为“用户”和“消费者”，不断满足他们更多的需求，提供超越信息内容的服务和体验，不断巩固这一较为庞大的受众市场，并通过这一特定人群迅速拓展新的更大的文化消费市场，是一个我们正在认真思考并努力探索实践的重大课题。

#### （一）确立市场经营主体

2011 年 6 月，我社注资 500 万元成立湖南为先在线数字传媒发展有限公司，负责全社数字产品的市场营销工作，负责资本运作和商业模式的构建。为先数媒公司由我社社长担任董事长，分管数字出版工作的社党委书记、常务副社长担任副董事长，社数字出版中心主任担任总经理，教育报刊社和为先数媒公司实行一元化管理。根据发展数字出版产业的需要，为先数媒公司目前正着手实施增资扩股工作，为今后不断做大、做强奠定基础、创造条件。

#### （二）推动线上线下同步营销

在不断完善传统发行经营模式，巩固拓展纸质期刊销售市场的同时，我们重点研究并探索推进互联网营销工作。例如，《爱你》杂志和“爱你网”正在开发中年人健康测试手机 APP，准备向移动互联网用户在线推送多种健康养生阅读包，同时积极开发下游产品，依托淘宝网电商平台开办“爱你商城”，构建期刊及其衍生商品订阅消费模式。目前，《爱你》杂志已覆盖全国大中城市，期发量突破了 70 万册，2013 年成功进入了“中国邮政零售 50 种畅销报刊”和“中国邮政发行百种畅销报刊”方阵，2014 年全国年均征订数同比增长 132%，增幅排名全国第三、湖南第一，我们有信心在今后两三年内将其打造成为百万大刊。《幼儿画刊》和“蓝狐狸网”正在开发睡前故事等幼儿有声动漫与幼儿益智游戏，准备向移动互联网用户在线推送幼儿智力开发阅读包、睡前故事阅读包。《湖南教育》和“师德网”开发出来的师德师风数字读本《榜样》，集成了《湖南教育》杂志 20 多年来所推出的教师节典型人物报道；由“非常教师网”开发的“湖湘语文精品课堂实录”，集成了湖南小学语文教师最优秀的课堂教学数字视频。由《初中生》和“酷咖网”开发的《初中生真情作文与点评》，集成了数以百计的、经过名家点评的初中生优秀作文。由《高中生》和“高考网”开发的《高考励志作文素材》，为高中学生提供最实用的作文指导；由《小学生导刊》和“中国童话网”开发的“童话剧场”，切合少年儿童的观赏特点，等等。

### （三）对接教育信息化“三通两平台”

由教育部制定实施的教育信息化规划显示，2015 年将在全国大中小学校初步建成“三通两平台”，即宽带网络校校通、优质资源班班通、网络学习空间人人通，建设教育资源公共服务平台、教育管理公共服务平台。

“三通两平台”建成后，教育期刊数字出版将迎来一个历史机遇期。第一，教育期刊将获得优先准入资格，可以节省一笔巨大的平台建设与网络使用费用。湖南省教育厅已将我社列为教育信息化成员单位，支持我社开发建设的“为先在线·期刊全媒体出版服务平台”与湖南省教育信息化“三通两平台”进行有机连接、协同推送，支持我社参与目前正在华容县进行的教育信息化建设试点，取得试点经验后在全省中小学校全面铺开。第二，师生数字阅览与博创分享、互动交流将从国家政策与制度层面上得到支持与保障，教育期刊社也将完成由期刊读者向多元消费用户转变、由传统分众传播向数字化分众传播转变、由提供单一阅览服务向以综合教育服务为主的转变，从而把数字出版做得更大、更强。第三，可以真正实现跨区域营销。当前，我国教育期刊的发展与格局，都是以省市行政区划和现行教育体制为基础的，市场化程度普遍较低。经营区域基本上是“井水不犯河水”，大家各自守住一片天地，自得其乐，看上去“小日子”过得不错。但教育期刊要做大、做强，实现产业发展，不要说数字媒体正在吞没传统媒体的发展空间，就是这种“画地为牢”的教育期刊格局，就足以成为产业发展的瓶颈。再加上教育期刊受众群很特别，分众化和专业性都很强，它很难通过传统纸刊的营销方式抵达千家万户，实现真正的市场化。数字出版营销则为打破这种地域与行业的壁垒提供了可能性，我们甚至无法预测其发展空间的巨大。

### （四）跨界发展形成多元支撑

我社在长沙市区购买了 350 亩土地，成立了由我社绝对控股的湖南（康乃馨）养老服务业投资控股集团，经省卫生厅批准创办了长沙康乃馨老年病医院（与中南大学湘雅三医院合办），经省民政厅批准成立了康乃馨国际老年呵护中心，初步构建起了医疗养老、机构养老、居家养老“三位一体”的运营模式。长沙康乃馨养老服务示范城项目总投资将达 20 亿元，可供近 8 000 名老年人居住。中国人保、国家开发银行总部等表示出浓厚的投资合作意向，相继派出高级别官员前来考察调研。民政部和湖南省委、省政府领导分别前来调研，对这个“三位一体”的健康养老服务模式给予了高度评价。我社主办的《爱你》和“爱你网”也在同步跟进，准备做老年族群生意，为广大老年族群提供超越于信息内容的服务和体验。

通过近 4 年的探索与实践，在上级新闻出版部门的关心支持与具体指导下，我社以刊网一体、融合发展为核心要义的数字化转型升级工作取得了初步的成效，初步构建起了期刊出版 O2O 商业模式，基本形成了纸质媒体与新兴媒体互促共赢共强的产业格局。2014 年，我社 6 种 16 本纸质期刊经过数字化改版提质后的全国总发行量出现了不降反

升的喜人气象，前刊后网提供的增值服务越来越受到广大受众的欢迎，网媒注册会员呈现几何级增长态势，全媒体出版主业总收入将比 2013 年增加 6 000 多万元，同比增长 20% 以上。当然，我们也清醒地认识到，期刊数字化转型升级还任重道远，还有许多工作要做，还将面临许多未知的风险和困难，我们已经做好了迎难而上的各种准备。我们始终乐观地认为，依赖数字科技的转型升级，为纸质期刊出版摆脱历史束缚、拓展生存空间带来了时代机遇，期刊出版产业链上的内容提供方、技术支持方、平台经营方、版权交易方、终端制造方等多个主体，今后在实现内容建设、平台开发、区域营销、数据服务、活动组织、品牌联合、行业互动等方面都有相当大的合作共赢空间。

## 搭建健康服务业综合发展平台 ——中国家庭医生数字出版转型探索

**经验概述：**内容生产数字化、资源呈现富媒体化、互动交流活媒体化，形成以终端带动应用，以应用推动服务的产业生态链条。

**行为阐释：**健康服务业综合发展平台主要包括4个既独立又相互关联和促进的系统：健康文化出版及健康信息定制系统、健康管理促进系统、健康产业生态系统和健康产业研究系统。

**转型亮点：**充分利用品牌影响力和内容积累，整合产业资源，搭建多功能平台，达到多方共赢。

**专家组点评：**在“中国家庭医生”的统一品牌下，《中国家庭医生》杂志社围绕应用、终端、服务三大元素，分步骤实施内容生产数字化、资源呈现富媒体化、互动交流活媒体化。在庞大的数字方略下，跨媒体采编出版系统和健康信息定制服务系统、健康管理促进系统、健康产业生态系统、健康产业研究系统纲举目张；不同类型媒体产品制作、不同类型媒体发布体验经纬交错；跨平台跨终端移动客户端阅读、健康检测设备终端开发及销售、健康服务资源整合多元并举，打造了一条以终端带动应用，以应用推动服务的产业生态链条，推动了终端产品多样化、品牌影响跨界化、健康服务平台化。

### 一、经验概述

我社成立于1983年，其办刊宗旨是“科学普及——搭建专家和大众交流的平台；健康教育——架设医生和患者沟通的桥梁”。旗下的《家庭医生》杂志由中山大学（原中山医科大学）主办，是一份面向大众的医学科普读物，从1986年开始，月发行量连续28年超过100万份，在行业和民众心目中有良好的品牌形象和巨大的影响力，是我国健康类媒体领导品牌。

从2007年开始，我社就已开始了数字出版的探索，并随着科学技术的发展、对数字出版转型目标的逐步细化，呈现为以下4个阶段。第一个阶段是纸质媒体的转型、数字出版的发展阶段，实现家庭医生杂志内容的电子化发展；第二个阶段是电子化发展的升级、富媒体发展阶段，实现家庭医生电子内容展示的多元化及渠道资源深度合作（视频、音频、动漫等）；第三个阶段是移动互联网渗透、活媒体发展阶段，实现家庭医生内容与服务用户、内容与服务深度结合（应用、P2P，用户交互）；第四个阶段是打造核心竞争能力、平台化发展阶段，使家庭医生品牌渗透到更多领域，重点以品牌资源牵头，健康科

普内容、应用互动功能、移动健康医疗智慧终端为依托，整合资源搭建家庭医生健康医疗产业生态链平台。

现阶段，我社正处于第三阶段往第四阶段过渡的时期，即在“中国家庭医生”的统一品牌下，围绕应用、终端、服务三大元素，分步骤实现了内容生产数字化、资源呈现富媒体化、互动交流活媒体化的数字方略，打造了一条以终端带动应用，以应用推动服务的产业生态链条，推动了终端产品多样化、品牌影响跨界化、健康服务平台化，成为国内较成熟的健康服务业综合发展平台。

## 二、行为阐释

### （一）数字化发展战略

健康服务业综合发展平台的建设目标如下。

（1）跨媒体采编出版系统开发及文本、图片、动漫、视频内容生产和健康信息定制服务系统开发。

（2）基于跨媒体采编出版平台的健康管理服务系统开发。

（3）基于跨媒体采编出版平台的健康产业资源整合应用系统开发。

（4）基于跨媒体采编出版平台的健康出版和服务管理研究。

#### 1. 跨媒体采编出版系统和健康信息定制服务系统

该系统以一个完善的、全流程数字化的全媒体稿件（含文本、图片、动漫、音频、视频）采编平台为基础，能够同时实现纸质期刊、电子期刊、APP及其他媒体形式的快速制作。支持资源一次制作加工、多元发布，该平台提供一系列内容制作基础软件、工具，高质、高效地完成内容的加工生产。

该系统可以实现稿件的采集、编辑、签发、排版、审校和大样制作管理等的全流程数字化，使编辑工作“告别笔和纸”，同时规范工作流程，提高工作效率和生产管理水平，使期刊生产规范化、网络化、无纸化和现代管理。

健康信息定制服务系统可以满足用户两个层次的健康需求。第一个层次是用户主动索取的健康信息，只要按照系统提示选择相应需求类别，便可通过后台数据库直接从大量权威信息中获取相关的精准健康信息；第二个层次是通过长期收集分析用户的健康数据和使用习惯，通过专利算法为用户推荐与其密切相关的健康信息定制服务，将传统出版的以编辑为中心转变为以用户需求为中心。

在用户健康数据获取方面，除了用户自行输入之外，还可同时辅以硬件检测设备，如血压计、血糖仪、体重计、体脂仪等，检测的数据通过移动网络自动上传。另外，在获取用户授权后，还可从健康医疗机构同步获取用户的健康数据。

#### 2. 健康管理促进系统

在为家庭用户提供健康信息服务的同时，利用用户的健康数据开展健康管理服务。



具体包括：针对用户健康危险因素开展相关疾病风险评估，根据健康风险评估的结果来制订其控制目标和降低危险因素的干预计划和方案；依据健康管理干预计划和方案，有步骤地以多种形式来帮助个人采取行动，纠正不良的生活方式和习惯，控制健康危险因素，实现个人健康管理计划的目标。

### 3. 健康产业生态系统

在为用户提供健康信息服务定制和健康管理的同时，平台会涉及健康产业中的各个链条，充分利用语义分析技术和健康大数据计算功能，整合健康产业链上的优质产品和服务，由优质健康产品制造商和健康服务提供商为个人用户提供健康产品及服务，包括提供预约挂号、电话咨询、体检预约、疾病基因检测、保健产品等。最终与当地医疗机构、社区卫生服务工作站实现线上和线下合作，形成家庭—社区健康服务站，使更多民众能够享受到更加便捷的健康服务。

### 4. 健康产业研究系统

健康出版和服务管理研究，是指研究探索相关资质标准、流程控制和监管机制，并积极协助政府及行业组织制定标准和加强监管的平台，对健康文化出版物及健康产业和产品服务的各种问题，包括法律问题、科学问题、专家身份问题、中医与现代医学的关系问题、健康产品和服务标准问题等进行研究，提供数据和方法，以规范健康文化和健康信息的传播，打击伪科学，引导健康产品和服务规范发展。

建立准入机制和制定标准，就是使健康信息的发布、健康产品和服务的提供更为规范。通过一个“筛子”和一把“尺子”，让真正有资格的专家发言，让负责任的媒体传播，使公众能够准确判断健康资讯的内容是否科学，能够清晰辨识健康产品和健康服务是否可信，有效促进健康文化和健康产业的发展。

## （二）数字化发展实施计划

健康服务业综合发展平台的核心内容包括两点，第一是以不同类型媒体产品制作流程为经线，以不同类型媒体发布体验为纬线，以数字资产管理平台为基础架构，经纬结合构建融合集群创新体系，实现文字、图片、动漫、音频、视频等内容生产，以及跨平台、跨设备的全媒体内容发布；第二是通过收集、识别用户的个性化健康需求，充分利用科技创新和健康大数据计算，实现健康信息定制服务（即按需出版），并以此为基础与健康管理服务、电子商务等健康产业实现深度融合。

整个平台的四大系统在实际开发过程中细化结构如下。

- 内容资源层：文字、图片、动漫、音频、视频。
- 数据库底层：跨媒体采编出版系统（集采编、版权、稿费管理）。
- 用户数据层：个人需求数据、医疗体检数据、硬件设备数据。
- 平台分析层：健康大数据计算。
- 平台应用层：健康信息定制服务系统、健康管理服务系统。
- 终端显示层：手机、平板、计算机、电视机；印刷出版物；其他终端设备显示屏；

健康检测硬件设备显示屏。

● 资源整合层：预约挂号、电话咨询、体检预约、健康保险购买、健康商城购物、社区卫生服务中心、医疗机构服务。

● 标准制定层：健康文化和健康管理服务，准入机制和标准规范的研究和制定。

用户只需登录该平台，即可在各种系统和设备上获取多种表现形式的健康信息定制服务、健康管理服务及健康产业资源（如预约挂号、电话咨询、远程医疗）服务，最终满足人民群众的个性化健康需求，实现健康产业的优质资源整合，提高民众的健康素养和健康水平，促进健康文化产业良性发展，如图 1 所示。

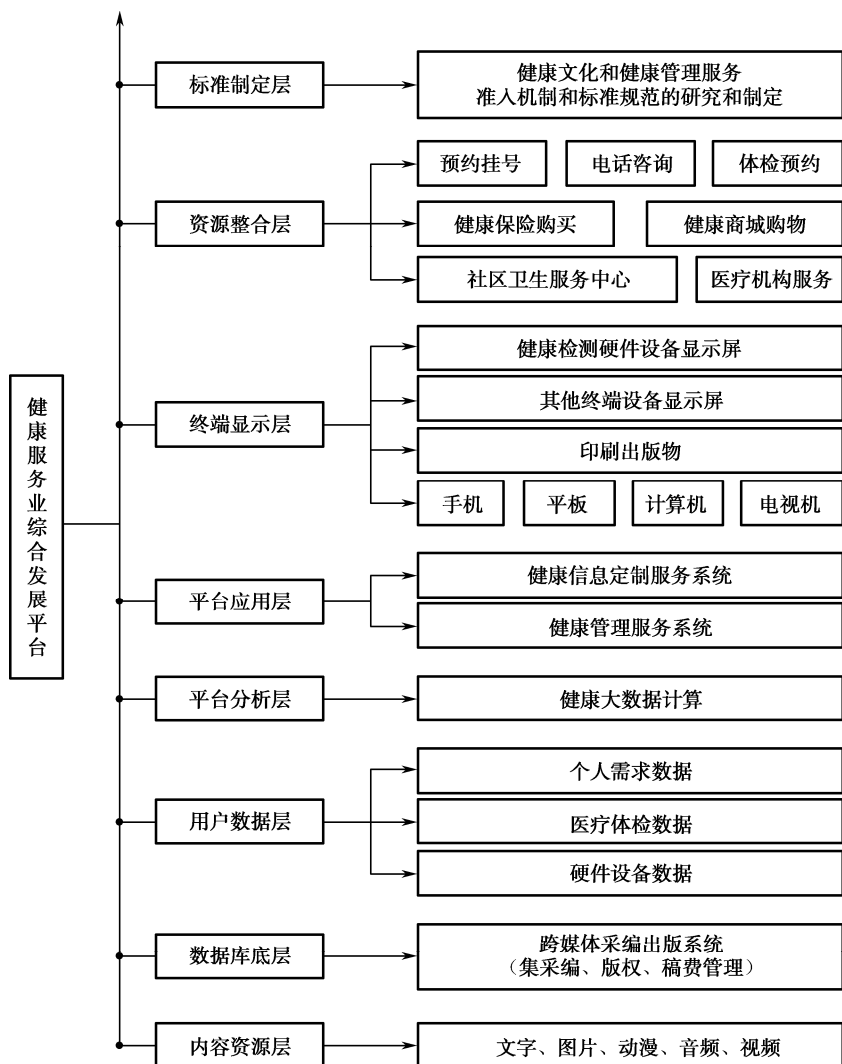


图 1 健康服务业综合发展平台

围绕上述具体功能,各年度项目具体发展规划如下。

### 1. 2014 年计划

开发跨媒体采编出版系统,完成文本、图片、漫画采编发布功能,所有内容均可通过计算机、手机、平板直接编辑上传,打破采编工作地点限制。

制作文本、图片、动漫内容,实现系统自动将内容转至相关领域专家进行审核,将传统健康出版的审核机制融入采编系统。

具体拟采用方正期刊跨媒体出版解决方案。整体方案针对刊社现有纸刊出版流程实现数字化、规范化的流程再造,通过采编流程管理实现稿件从写稿、编稿、定稿、审稿、配图、校稿、校对、签发、组版等稿件编辑、加工、审核及版面制作的全过程生产数字化管理,配合新一代的方正飞翔期刊排版软件真正实现采、编、排、发流程的无缝衔接,通过与全媒体内容管理平台的配合,结合新一代动态发布引擎快速生成基于互动网刊、手机杂志、移动阅读格式等多种新媒体应用的数字期刊产品,并与纸刊同步出版。

开发健康信息定制服务系统并测试。实现用户提供健康数据的自动分析,根据用户提供信息自动匹配健康信息库中所有与之相关的信息并推送至用户,实现按需出版。

### 2. 2015 年计划

重点强化移动终端的阅读体验,使用户随时随地都可以通过移动终端流畅阅读文本、图片、动漫、视频内容,最大程度地提高健康文化输出,缓解医患关系,使双方互相理解,减少信息不对称。

完善跨媒体采编出版系统,增加视频采编发布功能,并制作视频内容。

健康信息定制服务系统正式上线并拓展用户,截至 2015 年年底实现用户数量规模达百万级别。

开发健康检测硬件设备,在现有的血压计、智能运动手腕、计步器、血糖、尿酸、总胆固醇多功能分析仪、人体秤、母婴秤上规范检测数据格式和增加数据自动上传功能,使用户在检测过后能够自动记录、查看相关结果,并能够被家庭健康信息定制系统使用,自动提供与用户匹配的健康信息。具体拟采用广州合谐医疗科技有限公司和深圳市乐心医疗电子有限公司合作开发的健康检测硬件。

### 3. 2016 年计划

继续强化移动终端的阅读体验,通过增加健康管理功能,增加用户黏性,进一步提高健康文化输出和缓解医患关系。

完善跨媒体采编出版系统,实现用户健康数据分析,生成与用户健康密切相关的选题策划方向,从传统的以编辑出版为中心转变为以用户需求为中心的编辑出版。

健康管理系统开发,充分与跨媒体采编出版系统实现无缝对接,实现全面监测、评估、分析和预测身体中引起疾病的危险因素,并且通过饮食、运动、心理等手段进行管理。其目的是改善生活方式,促进健康,提高生活质量,消灭危险因素。

### 4. 2017 年计划

开发健康产业资源整合应用系统,以电子商务平台的模式,打造一个规范标准的健

康产品及服务平台，实现健康产业优质资源整合。该平台的主要作用是进一步发挥健康信息的作用，针对健康信息提供更多实现上的支持，包括在获取健康信息后产生的预约挂号、体检预约、电话咨询、健康产品购买使用等行为。为用户提供健康产品和服务，为用户和生产商、服务商提供产品使用交流平台，深入地了解不同品牌不同型号的健康产品和服务的差别，更为方便地选择适宜自己的产品和服务；同时，直接地了解到用户的反馈信息，促使健康产品和服务的生产研发销售向越来越规范、越来越适合大众的方向发展。

完善跨媒体采编出版系统，将健康产业资源整合应用系统中的用户产生的数据重新编辑成为内容素材。

### 5. 2018 年计划

开展线下机构，与社区合作建立家庭健康社区工作站，在全国设立 300 个试点，利用定制健康检测硬件实现民众在社区进行健康管理，实现线上线下同步组合，进一步扩大影响，进一步提高民众健康水平。

开展健康文化产学研研究，将组织专家学者、企业客户、消费用户，通过社会调查、专家调研的方式收集整理资料，通过组织学术会议、专题论坛等形式，开发适用的软件和程序，拟定各种流程和标准草案，并向相关行业主管部门提出建议，最终形成行业共识，达到研究、规范健康文化和健康产业发展的目的。

## （三）数字出版重点项目和产品

目前，已开展或研发完成的数字出版重点项目与产品主要集中在移动客户端阅读、健康检测设备终端开发及销售和健康服务资源整合三大方面。这些项目和产品均以套餐形式，分为个人客户服务套餐和团体客户服务套餐。其中，团体客户服务套餐用户主要包括省直管厅级干部、广州市直管厅级干部、中国广东核电集团 200 名国家级核技术专家、中国移动广东省全省领导和员工 2.5 万人、中国人寿广东省分公司及其各地市分公司。

现已开展数字出版重点项目与产品如下。

### 1. 跨平台、跨终端移动客户端阅读

2014 年初开始“跨平台、跨终端、按需出版”的移动客户端产品——中国家庭医生移动客户端项目研发工作，2014 年 8 月完成基于 iOS 和 Android 的中国家庭医生移动客户端的研发、上线发布、传播下载等工作。

### 2. 健康检测设备终端开发及销售

目前同广州合谐医疗科技有限公司和深圳市乐心医疗电子有限公司合作开发的健康检测硬件中，血压检测硬件可实现自己测、家人看、医生管功能。特点如下：及时指导调整治疗措施、长期观测用药疗效、日常高血压病防治宣导。可实现测量结果同步记录、支持 iOS、Android 系统所有手机、支持家用计算机、iPad。

同时配备专业、医生服务：（1）即时短信指导；（2）在线咨询；（3）超高值预警，

血压高了,医生提醒吃药、避险措施;(4)电话随访答疑、专业医生不定期回访,分析血压情况、指导健康生活、解答用户疑问。

### 3. 健康服务资源整合

目前已整合的健康服务包括:(1)体检服务。个性化体检方案、体检结果详细分析、体检报告解读;(2)医疗服务。就医咨询、就医预约、就医取号、全程陪诊;(3)健康管理服务。电子健康档案、全面健康评估、健康指导短信、在线健康咨询;(4)中医养生服务。中医体质辨识、体质养生指导、药膳汤料茶饮;(5)远程慢病管理。远程血压管理、体重管理、远程私人医生、家庭健康仪器、时尚运动手环、电子纤体秤。

部分合作医疗网点包括广东省人民医院(驻点)、解放军421医院(驻点)、中山大学附属第一医院、中山大学附属第三医院、中山大学附属第六医院、广东省中医院、广东省妇幼保健院、广州市第一人民医院、广州医学院附属第二医院、南方医科大学珠江医院、广州军区广州总医院、佛山市第一人民医院、东莞市人民医院、佛山市中医院、东莞东华医院、广东医学院附属医院(湛江)、惠州市中心人民医院、韶关市粤北人民医院、广东省怀集县人民医院、广西中医药大学第一附属医院、广州中医药大学附属第一医院(驻点)、东莞东华医院(驻点)、中山大学附属第二医院、中山大学附属肿瘤医院、广东省第二人民医院、广东省第二中医院、广东省人民医院老研所、广州医学院第一附属医院、南方医院、南方医科大学第三附属医院、深圳市人民医院、东莞康华医院、暨南大学华侨医院、顺德区人民医院、中山市人民医院、荔湾区人民医院、梅州市人民医院(黄塘医院)、中山大学附属第五医院(珠海)、茂名市人民医院、三亚市人民医院。

### (四) 组织与保障体系

本项目预计投资需6000万元,其中,自筹资金3000万元,申请国家文化专项资金资助3000万元。专项资金资助主要用于采编出版系统的开发、配套硬件设备购买和内容制作费用等,自筹资金主要用于家用医疗设备的采购和产业资源的整合。

项目管理团队由杂志社社长牵头,包括医学、通信、市场营销等各行业专门人才。现团队有内容制作团队15人,技术开发团队8人,市场拓展团队12人。随着项目的推进,人数还会随之增加。

项目组在立项之初,已经完成了可行性报告的撰写,并依据中山大学财务管理相关制度拟定了项目考核和风险控制的指标。基本考核期为2年,如2年未能完成相应项目进度计划,且核算亏损超过2000万元,项目即终止或引入第三方投资进入后再行开展。

## 三、转型亮点

本项目以文化产业为核心,健康产业为外延;充分利用“中国家庭医生”的品牌影响力和30多年积累的内容知识库,整合各大医院、体检中心、社区医疗中心、健康管理机构及医疗器械厂家提供的资源,搭建一个满足家庭健康需要的多功能平台。通过这个

平台，用户可以获得自己需要的健康资讯和医疗资源，医疗相关机构可以更好地推广自己的服务和产品，从而达到多方共赢的局面。

通过这个平台，可以促进出版行业、医疗行业、制造行业的合作发展；可以提高健康媒体行业门槛，打击伪科学，重振卫生行业的公信力，缓解紧张的医患关系，维护社会的和谐稳定；可以提高国民健康素养，提高个人的健康管理能力，科学地维护健康。

本项目将对健康文化和健康产业的发展起到积极的推动作用，产生良好的社会效益，为构建和谐社会添砖加瓦。

## 探索红色新媒体立体传播融合发展之道

### ——当代贵州期刊传媒集团数字化转型之路

**经验概述：**以内容生产、发行、广告经营、新媒体运营为主业，立体开发、会展、黔菜开发、多民族文化开发、音像资源、健康旅游、动漫、旅游及相关产业，多元化经营打造差异化竞争力。

**行为阐释：**在内容生产、产品研发、体制机制、新媒体融合等方面全面创新，多手段、多平台立体传播，自主研发并推出移动互联网产品，以互联网企业的流程运行，瞄准和利用新技术推动融合发展，技术与内容共同形成核心竞争力。

**转型亮点：**从创办以党建定位为主的网站到构建党建全媒体立体传播格局，从培养新媒体高效快捷记者到转型培养兼备文字、图片、视频的全媒体记者团队，从网站改版整合内容生产线、再造内容生产流程到建立健全绩效管理等激励机制，始终以创新为引领推进数字化转型。

**专家组点评：**当代贵州期刊传媒集团坚持实施“党刊数字化工程”，推行一次采写、多次编发、多种平台综合利用，重点打造了党刊内容生产平台（数字化采编中心）、党刊网络数据平台（当代先锋网）、党刊移动信息平台（《当代党员》手机杂志）等数字产品和服务，积极探索计算机屏“当代先锋网站”、手机屏“掌上当代先锋网”及平板电脑客户端的三屏战略，找准定位打造红色新媒体矩阵，抢占网络舆论阵地，开拓出党刊新媒体立体传播格局。

## 一、经验概述

当代贵州期刊传媒集团于2011年6月挂牌成立，是贵州省管大型国有文化企业，以报刊内容生产、发行、广告经营、新媒体运营为主业，立体开发、会展、黔菜开发、多民族文化开发、音像资源、健康旅游、动漫、旅游及相关产业，多元化经营打造差异化竞争力。近年来，作为一家以经营期刊为主的传媒单位，当代贵州期刊传媒集团面对互联网时代的发展需求，坚持传统媒体和新兴媒体优势互补、一体发展，推动媒体间在内容、渠道、平台、经营、管理等方面深度融合，进一步提升党刊影响力和传播力，促进集团舆论引导阵地建设。

当代贵州期刊传媒集团致力于打造党刊内容生产平台（数字化采编中心），党刊网络平台（当代先锋网）、党刊移动信息平台（《当代党员》手机杂志）等数字产品和服务，其中当代先锋网获得国家一类时政新闻网站资质，《当代党员》手机杂志、掌上贵州客户

端先后入选国家新闻出版改革发展项目库。积极探索计算机屏“当代先锋网”、手机屏“掌上当代先锋网”及手机、平板电脑客户端的三屏战略，开拓党刊新媒体立体传播格局。未来，当代贵州将继续重点实现由以经营平面媒体为主向与数字化传媒共舞的转型，以及由传统媒体单位向现代传媒集团的转型。建成一个具有现代传播力的新型媒体集团，打造党建新媒体核心竞争力、构造结构科学合理、有创新能力和可持续发展能力的文化产业集团，成为在中国西部有一定影响力和综合实力的现代新型传媒集团。

## 二、行为阐释

### （一）创新推动

#### 1. 内容创新

内容既是服务读者、呈现产品价值的关键所在，更是履行好围绕中心、服务大局的政治内在要求，形成符合互联网传播规律的采编体制机制，是解决内容质量问题的关键所在。当代贵州传媒集团旗下当代先锋网以创新报道形式，打造适应新媒体传播形态的内容，在全国“两会”、贵州“两会”及省委十一届四次全会等重大节点上推出了一系列老百姓喜闻乐见的报道，通过精心策划的“我为贵州点赞”活动、卡通人物“小贵带你看‘两会’”、“一张图让你读懂贵州”等各种鲜活的内容形式传播省委政府的各种重要决策，利用微信、微视、航拍等多手段、多平台进行立体传播，受到了广大读者特别是来自全国“两会”上的代表委员们的广泛好评。

#### 2. 产品研发创新

传统媒体进行数字化转型的最大难题在于产品创新，绝大多数传统媒体单位都缺乏具有自主开发能力的研发团队，当代贵州提出把每一个产品的用户体验满意度作为检验产品研发工作是否有价值的最重要的标准，并将其列为绩效考核的主要指标。据了解，目前当代贵州是全国党刊中唯一具有提供同时在线千万用户级服务能力和移动客户端自主研发能力的新媒体平台，其中自主研发的掌上贵州客户端是贵州媒体中唯一一款自主研发并结合4G技术推出的移动互联网产品。

#### 3. 体制机制创新

当代贵州期刊传媒集团鼓励新媒体部在人才管理、绩效考核、利润分配、组织架构、工作机制方面建立适应新媒体发展的运行和管理机制。过去两年，新媒体实施多劳多得、少劳少得的绩效考核办法取得了一定成效，目前正努力学习成熟互联网企业的运行流程，以项目制运作新媒体产品，制定更为完善的绩效考核、人才管理、项目管理、采编管理、市场管理等各类管理办法，进一步激发团队活力，释放互联网行业特有的发展速度。

#### 4. 找准定位打造红色新媒体矩阵，抢占网络舆论阵地

定位是一个无法绕过去的基础性市场问题。虽然网站的定位与线下平媒相比，有定位方式、市场方向等方面质的不同，特别是无法对用户细分作出准确的描述，但我们认



为,党刊数字化转型的基础,仍必须解决其定位问题,这关键在于坚持差异化发展方向,使之找到符合党刊性质和能够有效发挥自身资源禀赋的市场定位。

因此,当代贵州期刊传媒集团秉持办刊办报理念,发挥自身在党建领域的优势,以现代媒体的传播规律为指引,以改版为抓手,找准定位大力践行全媒体转型战略。2007年,当代贵州杂志社就主动顺应现代媒体融合发展的趋势,积极探索新媒体的发展,成立了网络事业部,创办了全国党刊第一个网络媒体“贵州党建网”,实施党刊数字化工程,致力于打造党刊数字化内容生产平台、党刊数据库网络平台及党刊移动信息传播平台:“贵州先锋网”取得国家一类新闻资质,改版后更名为“当代先锋网”,其点击量和影响力在全国党建类网站中位居前列。《当代党员》手机杂志特色不断凸显,订阅用户不断增加。为迎接4G时代,我们先后自主研发了“当代贵州”移动客户端、“当代先锋网”公众微信、“掌上贵州”移动客户端等一批移动新媒体,进一步优化了产品结构,初步建立了党刊数字化出版、立体式传播的新格局,为在互联网时代进一步提升党刊的传播力、增强党刊的影响力打下了坚实的基础。

与此同时,依托党刊集团旗下的《孔学堂》、《晚晴》、《大众科学》、《电影评介》、《少年与法》等杂志及《法制生活报》、贵州文化音像出版社等优质出版资源,整合新媒介的传播功能,延伸和拓展优势项目,以形成新的传播力和市场竞争能力。旗下的法制生活报社通过向全媒转身,采取“群狼战术”拼出《法制生活报》数字化转型新路,打造一个拥有纸媒、网页、微博、公众微信平台、移动客户端、法治视频新闻的立体化传播平台。

#### 5. 建立内容生产融合机制,进一步增强传播力

在当代先锋网内部尝试建立全媒体采编中心。目前党建类的产品,即当代先锋网、当代贵州客户端、当代党员手机杂志、当代先锋网微信等内容生产链条已打通,采编中心生产内容后可按各媒体内在传播规律制作和发布产品,从而将一次加工的内容编辑延伸为各种传播形态的新闻产品,变“一次利用”为“多次发布”、“多次利用”。在此内容生产机制下,初步确定了培养“全能记者”的方向。

在未建立集团全媒体采编中心的情况下,集团积极进行刊网内容融合的探索。党刊《当代贵州》的专题报道、名家专栏稿件,《大众科学》等杂志的原创文章等定时推送到网站,网站利用优势所生产的在线访谈、独家调查等内容适当推荐至党刊刊发。由此将平媒“深度”、“高度”和“信度”的优势,与新媒体的“速度”、“宽度”(海量)和“互动度”之长相融合,从而把握传播规律,提供适应不同用户需要的优质内容,打通两个舆论场。

#### 6. 积极发挥主流媒体围绕中心服务大局的作用,引导网络舆论,凝聚社会共识,寻求社会最大公约数

注重新闻传播规律,探索政治宣传向政治传播的转变。探索适应新媒体传播特点的内容生产线,打造适应新媒体传播形态的内容,追求可视化信息,全省独家首创策划以卡通人物“小贵”图解的形式传播省委政府的各种重要决策,利用微信、微视、航拍等

多手段、多平台进行立体传播，以亲民之风、做老百姓喜闻乐见、入脑入心的报道。组织策划、执行多个全省重大活动，如同步小康推选展示活动、书香贵州推荐展示活动、文耀贵州·书博天下系列网络文化传播活动、贵州省基层组织建设优秀案例评选活动等，均取得了良好的经济效益和社会效益。

### 7. 市场推广创新

集团多次召开党委会，确定了清晰的时间表、路线图、实施策略和人才配置，深入挖掘现有产品的市场价值，力图打造在全国党刊中用户规模、市场规模最大的新媒体立体传播平台。

### 8. 瞄准和利用新媒体技术

瞄准和利用新技术推动融合发展，技术与内容共同形成核心竞争力。技术与内容互为支撑、相互融合，是一体之两翼、驱动之双轮，共同构成核心竞争力。绝大多数传统媒体单位都缺乏具有自主开发能力的研发团队，而当代贵州却提出把每一个产品的用户体验满意度作为检验产品研发工作是否有价值的最重要的标准，并将其列为绩效考核的主要指标。目前，当代贵州已完成千万级用户并发数的服务器集群及负载均衡技术的研发并测试成功，成为省内媒体及全国党刊中唯一具有提供同时在线千万用户级服务能力和移动客户端自主研发能力的新媒体平台。为加强自主创新能力，我们招聘、选拔优秀技术人才，整合资源，建立了产品技术研发中心。目前，团队拥有项目管理、UED（用户体验设计）、程序研发、动漫制作等方面的研发人才8人，建立了完善的技术支撑体系，能够熟练应用PHP、.Net、Java、Object-C等主流开发技术进行标准开发和特定服务功能开发，开发的掌上贵州移动媒体平台还获得了省委宣传部相关领导的好评和贵州移动公司的市场认可。

## （二）存在的问题及应对策略

### 1. 发展需要与投入不足的矛盾

在互联网行业日新月异的发展变局下，传统媒体面临“既要转、又要赶”双重压力，要成功实现数字化转型还存在很多现实障碍，特别是硬件投入上与同行相比还存在较大的差距。

### 2. 体制机制创新与行业发展特点的矛盾

目前来看，互联网民营企业具有更为灵活的管理机制，对于核心团队和高科技人才具有股份、期权等不同层次的激励手段，相比之下传统媒体单位难以突破这样的体制机制障碍，必然在人才竞争、日常管理等方面处于劣势。

### 3. 从传统网络宣传转向现代网络传播转型

在新媒体带来的激烈竞争的舆论格局中，推动主流媒体对表达形态的革新和探索，不能仅仅强调舆论导向的正确性和坚定性，更需要按照总书记要求“认真研究新闻传播的现状和趋势，深入研究各类受众群体的心理特点和接受习惯”，作为主流网络媒体必须从传统的网络宣传转向现代网络传播，靠舆论引导的有效性和公信力来争取受众、凝聚

人心、促进共识，铸就更具“能力”的软实力。同时大幅度提升媒体的受众覆盖面，紧跟省委、省政府的中心工作，抓重点、找亮点、出看点。

#### 4. 继续深化体制机制改革

重点是建立一套以用户体验、访问量、内容黏度等为基本绩效评价指标的 KPI 考核体系，同时进行科学的分工和配套对应的内部管理制度。

#### 5. 确立切实可行的商业模式

要在受众覆盖面上有所突破，建立切实可行的商业模式至关重要。只有将用户需求与媒体诉求有效结合起来，才能真正建立有效的舆论引导平台。

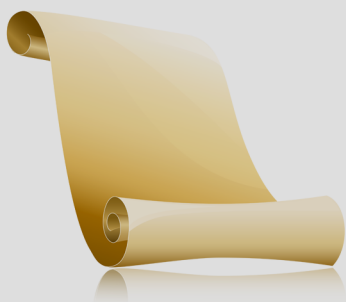
#### 6. 培育产品自主创新能力

重点打造一支具有自主创新能力的产品研发、运营队伍，建立符合互联网生产规律的人才配置机制。

### 三、转型亮点

当代贵州期刊传媒集团围绕党建新媒体红线，积极探索计算机屏“当代先锋网”，手机屏“掌上当代先锋网”及手机、平板电脑客户端的三屏战略，开拓党刊新媒体立体传播格局，亮出了具有全国影响力的红色新媒体传播旗帜。经过多年打造，当代先锋网被国家互联网信息办公室授予一类时政新闻网站资质，成为全国党刊中首家获得该资质的网站。当代贵州先锋数字传媒公司与人民日报等权威主流媒体同时被授予“国家级首批数字化转型示范单位”称号，全国媒体仅 0.56% 跻身其中（贵州仅有一家）。“贵州手机杂志”项目被列入国家文化改革发展重点项目库，“红色新媒体”工程、“掌上贵州”移动媒体平台等项目获得的互联网专项资金支持合计近千万元，截止到 2013 年 12 月底，当代贵州新媒体注册用户增长至 237 万人，成为全国同类产品用户量最多的新媒体平台。





# 图书出版单位篇



## 打造“内容+平台+终端”产业生态链

### ——北京师范大学出版集团数字出版工作回顾与展望

**经验概述：**通过体制改革与制度创新，通过产品转型和资源整合，实现内涵式跨越发展，实现跨地区、跨所有制和跨媒体经营的突破。

**行为阐释：**管理上，完善制度建设，建立专职机构，注重人才培养；业务上，启动资源数据库、试题库建设，搭建服务性平台网站，开展了数字资源代理销售业务；注重市场研发与推广。

**转型亮点：**在资源层面，扮演教育内容提供商的角色；在产品层面，承担教育服务提供商的功能；在平台层面，打造“内容+平台+终端”的产业生态链。

**专家组点评：**大教育，大出版，大商机。

依托于北京师范大学的学科和学术优势，师大社围绕优质教育资源的集成、开发、供应和服务，致力于构建涵盖“学前教育、基础教育、职业教育、高等教育”的大教育产业链，兼顾数字产品和实体产品的良性互动，力争实现数字时代教育资源价值最大化，在数字化转型中有力地强化了核心竞争力。

依托于国家项目，师大社启动了资源数据库、试题库的建设，搭建了服务性平台网站，开展了数字资源代理销售业务，并陆续试点开发了点读书、APP、电子书、短信课程、资源包、听书移动客户端、微书等产品，在数字出版领域大胆探索，多维出击，并基于此逐步打造出核心产品、核心渠道和核心团队。

结合数字出版和教育信息化的发展趋势，师大社布局三层结构化收入：面向政府的教育内容提供商，提供基于电子教材的课堂教学系统与基于课程资源的学前教育整体解决方案；面向省市级教育系统和学校（含幼儿园）的在线教育服务商（B2B），提供在线课堂和学前教育整体解决方案内容与服务；面向个体学生的在线学习业务（B2C），提供基于专业化测试和个性化学习的服务——将政策资源与市场资源有机结合，实现经济效益与社会效益双丰收。

进入21世纪后，信息技术加速发展，对传统产业产生了革命性的影响，传统出版向数字出版转型升级成为当前出版业变革的主旋律。据不完全统计，我国2006年全年的数字出版产业收入为213亿元，2013年全年收入达到2540亿元，7年增长了近11倍，充分说明作为21世纪出版业发展的方向和潮流，数字出版产业已进入高速成长期。

北京师范大学出版集团（以下简称“北师大出版集团”）高度重视数字出版业务，积极实现核心企业北京师范大学出版社（集团）有限公司（以下简称“北师大出版社”）的

数字化转型，并从出版集团的角度着手制定数字出版发展战略，成立专门的子公司，采取一系列有力措施，积极探索，大胆尝试，大力推动数字出版业务快速发展。

## 一、经验概述

### （一）两个主体，两个两翼

北师大出版集团是国内高校第一家以教育出版为核心业务，集图书、期刊、音像、电子、网络、印刷、合作办学、教育培训多介质产品于一体的出版集团，组建近7年来，始终坚持正确的新闻出版导向，坚持以图书出版为主体，音像电子网络出版和印刷产业为两翼，以教育出版为主体，专业出版和大众出版为两翼，在全国文化体制改革大潮中抓住机遇，通过体制改革与制度创新，通过产品转型和资源整合，实现内涵式跨越发展，实现跨地区、跨所有制和跨媒体经营的突破，增强了自身发展活力，综合实力取得明显成效，各项指标均创历史新高，年产值超过24亿元，实现了社会效益和经济效益双丰收，已经成为主业突出、实力雄厚、管理规范、运行高效、核心竞争力强的现代出版企业。

### （二）线上线下互动，探索多样化赢利模式

北师大出版社在学前教育领域、基础教育领域、职业教育领域和高等教育领域具有丰厚的出版资源和市场资源。为充分发挥自身优势，北师大出版社结合我国教育信息化的发展目标和数字出版业务商业模式的特点，将互联网出版和移动互联网出版定为战略发展方向，以资源的策划者、组织者和服务者为定位，充分考虑读者在教育信息化背景下的学习需求和学习模式，通过线上出版和线下出版的紧密互动，为用户提供全媒体、全方位、个性化、所得即所需的教育产品与服务，探索多样化赢利途径，实现从内容提供商向内容运营商和教育服务商的转变，重构和延长出版产业链，建立适合北师大出版社的、可持续发展的数字出版业务，推动出版社的数字化转型工作。

## 二、行为阐释

面对全新的数字出版业务，本着稳扎稳打、注重实效、积极进取的原则，北师大出版集团按照规划有步骤地积极推进数字出版业务。

### （一）组建专职机构

北师大出版集团于2010年成立数字出版工作领导小组，协调集团力量规划数字化出版工作。2011年，组建数字出版中心，下设研发部、技术部、市场部，与全资子公司北京师范大学音像出版社协同开展数字出版基础性工作。2013年，组建以数字出版为主业的北京京师图灵数媒科技有限公司，并与北京师范大学音像电子出版社使用一个经营实



体合署办公，独立运营，由集团总经理分管，下设行政部、财务部、数字内容部、产品研发部、市场营销部，负责数字资源的收集、整理、存储和对外输出，以及数字产品的策划、研发、营销和服务工作。同时，在子公司北京京师印务有限公司组建喷墨数字印刷示范基地。

## （二）完善制度建设

北师大出版集团自开展数字出版工作以来，根据发展需要和工作经验制定了一系列数字业务管理规章制度和监督、审核、评估流程，陆续起草了《北师大出版社数字出版发展规划》、《北师大出版社数字印刷基地建设与发展规划》、《北师大出版社数字出版与音像电子业务整合中长期发展规划》、《北京京师图灵数媒科技有限公司发展规划》、《国内数字出版调研报告暨北师大出版社数字出版业务建议报告》等文件，制定了《北师大出版社数字资源管理规定》、《北师大出版社关于实施数字印刷的规定》、《北师大出版社内容存储格式》、《北师大出版社数字内容存储元数据规范》、《北京京师图灵数媒科技有限公司数字产品研发管理流程》、《北京京师图灵数媒科技有限公司数字产品销售管理流程》等一系列管理制度。制度建设使出版集团数字出版工作有章可循，明晰了发展定位、厘清了工作思路、规范了工作流程和提高了工作效率，为数字出版业务提供了切实有效的保障。

## （三）高度注重人才队伍的引进与培养

数字出版人才匮乏，一直是制约传统出版单位向数字出版顺利转型的关键因素之一。北师大出版集团自开展数字出版工作以来，高度重视数字出版人才队伍建设与培养工作，先后通过人才引进招聘了数媒公司总经理、副总经理等数字出版经营管理、营销管理人才，以及部分骨干编辑、技术和营销人才，同时也注重从内部培养选拔相关人才。出版集团人力资源部每年都会组织各类数字出版业务培训，并安排数字业务公司管理层和核心员工参加国内外各类数字出版管理、编辑、营销培训班，以及数字出版年会和业务交流研讨活动，在理论和实践两个层面提升人才队伍素质，培养创新性、复合型数字出版人才。

## （四）大胆探索，积极尝试新业务

自2010年始，北师大出版集团依托国家项目，启动资源数据库、试题库的建设，搭建了服务性平台网站，开展了数字资源代理销售业务，并陆续试点开发了点读书、APP、电子书、短信课程、资源包、听书移动客户端、微书等产品，取得了一定的经济效益和社会效益。其中，点读书《悠悠英语》入选“第四届中华优秀出版物奖提名奖”，《爱吃竹子的熊猫》入选“2012年‘原动力’中国原创动漫出版扶持计划”，京师幼儿园交互式数字资源包预装Nabi平板电脑进入全国上百家幼儿园，《白蛇传说》、《惠特妮·休斯顿》、《一个真实的奥巴马》、《一本书读懂中国智慧》、《说段京剧你听吗》等电

子书市场反馈良好。在渠道拓展方面,与中国联通、中国移动、中国电信、亚马逊、京东、当当、淘花、豆瓣、掌阅、多看、苏宁等电子书渠道商,步步高、好记星、方直、诺亚舟、快易典、读书郎等硬件商,以及科大讯飞、工程师爸爸、优扬传媒、聪明逗等其他合作平台商开展合作,自建“京师书苑”和“想读”自主渠道客户端,并积极尝试众筹等新的营销模式。同时,在子公司北京京师印务有限公司大力推进数字印刷业务。

### (五) 产品研发与市场推广

在基础教育领域,依托《面向教育的数字出版基地项目》,全面梳理存量资源,依托中小学各学科核心知识体系,开发核心知识点和典型例题资源,形成体系化、碎片化、多媒体化、可联结的微资源图谱群(资源类型内容包括知识解析、典型例题解析、教学课件、微课程等,资源形态包括文本、图片、试题、课件、音频、视频、Flash动画等)。目前,正在基于上述资源打造汇集京师试题平台、京师3D仿真实验平台、京师心理健康教育服务平台和新课程教学期刊平台等平台类产品的“京师学习网”,同时根据各地实际情况,试点开发第一代北师大版电子教材。其中,京师试题平台以北师大版教材编写核心团队为主要班底,精选师大优质教辅资料试题,形成数十万试题资源,涵盖中小学全部学科。另外,还在开发的3D仿真试验平台将通过虚拟仿真的手段模拟物理、化学、生物实验,将常规实验教学从实验室移入普通教室,有效解决常规实验教学中存在的实验周期过长、成本过高、危险过大、微观现象和快速过程无法展现等问题。京师心理健康教育服务平台集人员信息管理、心理测评、心理档案管理、问卷调查、数据统计分析、咨询预约、个案辅导管理、BBS交流平台、心理网站与心理知识普及等功能于一体,力图打造成国内先进的智能化心理健康与测评综合管理平台。

在学前教育领域,依托《面向儿童全面发展的少儿读物互动产品项目》,在整合集团优质存量资源的同时,借助北京师范大学雄厚的学前教育专家资源策划研发增量资源,已初步打造了以“小孩爱学”京师幼儿园交互式数字课程包、“小孩爱听”听书客户端和“小孩爱看”阅读客户端为主的数字产品群。其中,“京师幼儿园交互式数字课程包”兼容iOS, Android, Windows等主流操作系统,U盘版已累计销售1600余套,预装在Nabi儿童平板电脑的数字版自2014年9月上线以来,已在全国近百家幼儿园试用,覆盖近万名用户,随着市场推广工作的不断深入,用户规模还在进一步扩大。“小孩爱听”听书客户端首批上线120个品种,已在安卓(小米、华为、360商城)和苹果商城运营,并预装在Nabi儿童平板电脑内进行销售,同时通过聪明逗、优扬传媒、工程师爸爸等第三方互联网平台和各省市数字图书馆销售。“小孩爱看”阅读客户端已开发50多个儿童阅读绘本APP,部分内容已同步上线苹果和安卓商城,并预装在平板电脑销售。同步开发的针对3~6岁儿童家长的“小孩来了”系列家教微书,已在Kindle商城上线,每周更新。

在市场营销方面,打造囊括腾讯网、网易、搜狐、微博、微信及行业网站的全媒体营销模式,借助移动运营商、互联网平台商、硬件渠道商实现多平台发布与销售,打造全产业链内容宣传与营销体系。根据北师大出版集团的资源特点和渠道优势,特别打造

针对教师用户的“京师书苑”客户端和针对学生用户的“想读”客户端。“京师书苑”客户端适配安卓、苹果操作系统，与中国移动合作，汇集国内优质教师教育资源（图书、杂志、课件等），后台书库总书量达到 40 万册（包括移动 Oof、联通 Oof、电信 Ocf、亚马逊 Mobi、ePub 和 PDF 等 6 种格式），目前客户端已完成开发，正在山西、陕西、北京地区由代理商推广。“想读”客户端适配安卓、苹果操作系统，涵盖北师大出版集团优质资源，具备智能统计、通知公告以及学生互动等功能，已经完善了 WAP 端和客户端，正在北京地区推广。

在数字印刷方面，集团下属京师印务公司与北京北大方正电子有限公司联合成立喷墨数字印刷示范基地，上马多台彩色、单色数码印刷机及配套装订设备，组建专门部门和专业业务团队，制定相应的管理流程和绩效考评制度，抢占数字印刷的先机。在开拓传统业务渠道的同时，大力推进网络营销，积极利用网络平台开拓业务，开通了网上淘宝店，并在北师大校内和昌平西小区（高教园区）进行了广告宣传，与北师大蛋蛋网签订了网站链接推广协议。数字印刷快捷方便、绿色环保，其时间、人力成本、材料成本都比传统印刷更有优势，有效弥补了传统印刷短版业务的弱势，获得了广大用户的认可。

在出版行业数字出版试水阶段普遍亏损的大环境下，北师大出版社数字出版业务 2011 年数字业务净收益达 198 万元，2012 年达 343 万元，2013 年达 449 万元，2014 年超过 600 万元。数字印刷业务自 2012 年 6 月启动，2012 年收入为 15.8 万元，占 2012 年全年主营业务收入的 0.4%；2013 年收入为 81.85 万元，占主营业务收入的 2.8%；2014 年至今，收入为 108.14 万元，占主营业务收入的 7.5%。数字印刷业务的收入比重逐年增加，增势明显。

### 三、转型亮点

物联网、大数据、云计算、移动通信等新一代信息技术正重构人类的消费方式、交往方式乃至生存方式，人类正阔步迈向以智能化和大互联为特征的新互联网时代。当前，亚马逊、苹果、谷歌、百度、腾讯、阿里巴巴等国内外互联网巨头，正裹挟强大资金优势和用户优势，加紧对内容产业各价值链的布局与渗透，力图打造“内容+平台+终端”的上下游通吃的产业生态链。由于互联网经济容易导致“强者恒强，弱者恒弱”的马太效应和“赢者通吃”的局面，传统出版企业能否成功向数字出版转型，不仅关乎发展，更危及生存。

数字出版的商业模式主要有三种：一是直接通过互联网平台售卖实体出版物、数字内容或服务，如纸质书和电子书平台、专业数据库、在线学习等；二是通过互联网提供免费内容，吸引用户，再设置“付费墙”或提供优质增值服务从部分付费用户获取收益，如网络文学、在线游戏等；三是搭建平台，提供海量优质免费内容，积聚用户，然后对用户行为和偏好进行大数据分析，通过向广告商提供精准营销服务获取广告收益，如门户网站、视频网站等。教育数字业务主要通过提供在线与离线基于数字内容的服务获取

收益,包括在线课程、在线测试、在线课外辅导、虚拟的体验性材料、电子课本下载及家庭作业管理等。中国有2亿名中小学生,学习市场有广阔的发展前景。随着教育国拨经费突破国内生产总值的4%,国家在中小学信息化方面的投入逐年加大,每年各级政府的投入不低于2000亿元。

北师大出版社作为国内第二大原创教材出版社,在提供K12、学前教育教学和学习服务方面具有天然优势,目前每年发行北师大版基础教育和学前教育图书超过8000万册,用户超过4000万,通过在教材、教师用书、练习册中添加支持网站的地址、二维码,在出版社门户网站开辟网络平台入口,开发低成本的、具有接入口的、免费的应用,将学生和教师用户吸引到网络服务平台上来,实现线上与线下(O2O)双向互动,逐步将数量庞大的纸质图书用户转化为数字产品用户,是一条较为可行的途径。根据北师大出版社现在的业务,结合数字出版和教育信息化的发展趋势,未来数字业务重心仍将集中在教育领域(尤其是K12和学前教育领域),主要包括以下3个方面:(1)面向政府的教育内容提供商,提供基于电子教材的课堂教学系统与基于课程资源的学前教育整体解决方案;(2)面向省市级教育系统和学校(含幼儿园)的在线教育服务商(B2B),提供在线课堂和学前教育整体解决方案内容与服务;(3)面向个体学生的在线学习业务(B2C),提供基于专业化测试和个性化学习的服务。

总之,北师大出版集团在认真研究互联网时代数字出版的特点和规律的基础上,正在根据自身特点和优势,借助国家项目扶持,进行基础资源库建设,对存量资源进行了系统的梳理,同时结合核心业务需求进行增量资源建设,实现数字产品和实体产品的良性互动。具体而言,在资源层面,扮演教育内容提供商的角色,通过资源的授权和销售构建营销网络,了解市场特点和用户需求,实现资源价值最大化;在产品层面,承担教育服务提供商的功能,扬长避短,基于核心业务,依托国家项目,从应用点切入,高标准进行数字产品的研发和推广,逐步构建核心产品、核心渠道和核心团队;在平台层面,通过打造核心产品群积聚规模用户,基于大数据分析,提供专业化、特色化、个性化和极致体验的服务,实现从“内容售卖”到“内容增值”的转变,逐步打造“内容+平台+终端”的产业生态链,探索建立适合北师大出版集团的、可持续发展的数字出版模式。

## 搭建全球汉语教学和文化资源平台

### ——北京语言大学出版社数字化转型工作经验汇报

**经验概述：**以重点项目为突破口，构建从内容生产、发布渠道到商业模式的一体化发展格局，实现从教育出版商到教育信息服务商的角色转变，并建立与之相适应的组织管理制度和业务流程体系，以满足用户的个性化需求、增强用户黏合度为目标，带动外向型语言文化出版物的创新。

**行为阐释：**制定数字出版战略规划，确立产品和技术布局，建立组织管理制度和保障体系，落实数字出版重点项目与产品。

**转型亮点：**坚持走特色化、专业化、精品化的数字出版发展之路，明确并坚持自身定位，敢做试水者，将教育和教育技术的发展成果引入数字出版实践，在信息、经验上与各个方面互通有无，取长补短，优势互补。

**专家组点评：**未雨绸缪，坚持特色，模式创新，外向发展。

作为中国唯一一家对外汉语教学与研究的专业出版社，北京语言大学出版社在推动数字出版转型升级上可谓未雨绸缪，把做好出版内容资源的数字化和开发以 MPR 语言读物为代表的数字产品作为战略任务之一。在此基础上，立足出版特色，深度挖掘内容优势，并通过模式创新布局“全球汉语教学和文化资源平台、移动出版平台和中文小书架”等多条产品线，探索“特色化、全媒体、品牌化”的数字出版多元赢利空间，扩大对外汉语教学和外向性文化产品“走出去”影响力。“对外汉语教育”、“文化”、“走出去”可谓是北语社转型升级的战略主线，包括已经开放投入市场的产品和服务平台，也包括计划启动的 HSK 和 MHK 两大在线学习与评估系统，均围绕这一主线，其做法和经验值得借鉴与学习。“整合”、“挖掘”、“创新”则是北语社转型升级的战术举措，“整合”包含数字资源整合（包括生产、管理、发布）和产业链的整合，“挖掘”是对优势、原创性内容资源的挖掘，“创新”则是通过产品创新、技术创新、服务创新和模式创新，形成出版社发展新的增长点或支撑点。

#### 一、经验概述

根据《新闻出版业“十二五”时期发展规划》和《数字出版“十二五”时期发展规划》的统一部署和战略规划，在国家新闻出版广电总局对出版产业数字化转型升级的相关政策指导下，我社结合自身业务实际和面向海内外两个市场的经营特点，确定了“创新理念、转变角色、战略先行、整体布局、坚持特色、层次分明”的数字化转型升级路径。

具体而言，上述转型升级路径涵盖以下6个方面：

（1）创新数字出版发展理念，以数字化转型为手段，深度挖掘内容优势，全面升级渠道网络，多点探索赢利空间，构建从内容生产、发布渠道到商业模式的一体化发展格局。

（2）遵循教育出版的发展规律，实现从教育出版商到教育信息服务商的角色转变，通过全媒体教材出版搭建一套开放、共享的教学服务体系，引领教学理论、教学理念和教学方法在数字化时代的发展。

（3）在出版社整体发展战略的框架下，制定切实可行的数字出版发展规划，作为数字化转型升级的顶层设计，并建立与之相适应的组织管理制度和业务流程体系。

（4）以满足用户的个性化需求、增强用户黏合度为目标，在数字化教学服务体系下谋求中长期数字产品及相应技术实现方案的整体布局，实现数字出版战略性目标与阶段性任务的整合。

（5）充分发挥中华文化“走出去”的出版特色，以数字化转型为契机，带动外向型语言文化出版物的创新，不断提高我社在海外市场的竞争力，提升国际形象。

（6）以重点项目为突破口，加强重点项目和产品的策划储备与统筹执行，同时有计划、分层次地推进多条数字产品线，形成数字出版的规模效应、示范效应和品牌效应。

上述转型升级路径为我社实现数字化转型指明了方向，提供了具体的实施方案。我社多年来通过项目合作培养起一支既熟悉传统出版又适应数字出版的编辑、发行和管理队伍，具备了实现转型的人力资源条件。国家为推动文化产业发展相继推出的各种扶持政策在一定程度上也缓解了出版企业尤其是中小型出版社发展数字出版面临的资金瓶颈。由此，我社的数字化转型升级战略任务进入快车道，并逐渐取得经济和社会效益，走在了全行业前列。

## 二、行为阐释

### （一）制定数字出版战略规划

2011年，我社在电子音像出版、网络出版等业务先行摸索出的经验基础上，前瞻性地做出了依托专业特色，从传统图书出版、电子音像出版和网络出版转向真正意义上的数字出版的决策，制定了数字出版战略规划并纳入出版社“十二五”整体发展战略中。

数字出版战略规划确立了如下指导思想：以市场为导向，以体制改革为动力，以思路创新为重点，以技术革新为契机，以队伍建设为根本，以科学管理为保证，积极探索产学研用相结合的经营管理模式，将数字技术贯穿于内容生产、过程管理、渠道传输等产业链的各个环节，坚持科学发展，弘扬社会主义核心价值，进一步解放和发展出版生产力，切实提高我社数字出版的发展质量和水平，扩大发展规模和效益，实现传统出版业态向数字出版的转型升级，增强我社的核心竞争力，使数字出版成为“十二五”期间新的经济增长点，实现社会效益和经济效益的有机统一，助力汉语和中华文化“走出去”，

提升国家软实力和国际影响力。

“十二五”期间，我社将充分发挥国际汉语教育、文化国际传播的专业出版和外向型出版特色优势，坚持走特色化、专业化、精品化数字出版发展之路。主要战略任务包括：完成存量出版资源的数字化整理和加工；以电子商务为基础搭建网络出版平台、资源集成服务平台和移动出版平台；构建以语言教育类产品和外向型文化产品为主要方向且种类齐全的数字出版产品体系；以国际市场为主体构建数字化的传播渠道；通过重大项目带动产业升级和转型，形成内容的关联、挖掘、生产、加工、管理、传播等全产业链的数字化。

## （二）确立产品和技术布局

在数字出版战略规划框架下，我社立足于中长期的战略需要，对数字出版产品和相应的技术实现方案进行了整体布局。

在产品布局上，我社以汉语国际推广和中华文化国际传播为根本方向，主要围绕汉语学习和教学类、外向型文化类两方面内容进行特色化、全媒体、品牌化的数字产品开发和数字资源库（平台）的建设。其中，我社具体规划了移动媒体产品、工具类软件和数据库、网络电子书、多媒体产品、以 HSK 和 MHK 为品牌的在线学习与评测系统、MPR 出版物和点读产品、音视频产品七条重点产品线。在对各条产品线进行精准定位的基础上，我社也规划了各自相应的开发格局和重点，将中长期布局任务细化到当前，保证建设和开发的节奏性和连贯性。

在技术布局上，我社坚持商业合作与自主开发相结合、有所为有所不为的技术路线：一方面，通过市场化手段，将自身的内容优势与技术服务商的技术优势进行对接；另一方面，对于关系数字出版产品和服务体系的核心技术，则通过一次性买断、前期注资开发等多种形式获得关键技术的自主知识产权，从而把握数字出版时代的主动权。

## （三）建立组织管理制度和保障体系

为保障数字出版业务的顺利开展，我社成立了数字出版中心，作为数字出版发展战略的主要执行部门，在其他事业部配合下开展工作。我社对数字出版中心实行目标管理，在运营机制、财务核算和绩效考核等方面建立了相应的制度，通过科学的激励与约束，调动数字出版中心策划、执行选题与产品营销的积极性和主动性，保证数字出版业务有序向前推进。

数字出版本质上仍是出版工作，规范的流程和严格的质量是出版工作的生命线。为此，我社建立了从选题申报、人员组配、合同管理到编辑审校和文件归档的整套数字出版工作流程，并分门别类地针对不同载体形式的数字出版物制定了相应的质量管理办法，实行周期性质量检查和质量管理责任制度。流程体系和质量管理办法在数字出版业务运行中收到了良好效果。

#### （四）落实数字出版重点项目与产品

制定数字出版战略规划之后，我社围绕重点项目与产品，以点带面，全面推进数字出版各条产品线。目前，以全球汉语教学和文化资源平台、移动出版平台和 MPR 语言读物等为代表的重点项目和产品正在有序推进，进展顺利。

##### 1. 全球汉语教学和文化资源平台

全球汉语教学与文化资源平台是我社数字出版战略中最重要的集成性综合项目，是基于互联网和移动互联网环境的一站式全媒体汉语教学、学习和文化体验服务平台，主要面向世界各地的汉语教师、学习者以及中华文化爱好者提供不同种类和性质的资源服务。平台汇聚了海量优秀国际汉语教育数字资源与中华文化数字资源，以我社自主品牌的产品和资源为主，同时鼓励用户上传资源进行收费或免费的共享，实现了教育出版的内容体系从封闭到开放的转变。

2012 年，平台一期开发任务——“汉语教学与文化资源中心”网站上线运行。2013 年，网站进行了改版设计和功能升级，并更名为“国际汉语资源中心”，目前正在进行上线运行前的内部测试。在改版升级中，我社及时把握在线教育技术的最新发展趋势，推出了以中华文化学习欣赏和国际汉语课堂示范为主的微课程，以及在品牌图书产品基础上延伸扩展的在线互动课程，直接服务于国际汉语教育及与语言教学相关的文化教学。上线后，国际汉语资源中心网站将以全新的视觉风格、更加人性的访问体验和更加丰富的数字资源面向汉语教师、汉语学习者和中华文化爱好者等不同的受众全方位开放，成为我社数字出版与传统出版一体化发展的重要支撑点，既为传统图书提供增值的内容与服务，又成为研发新产品的创意和内容来源，有效提升用户的黏合度、品牌认可度和美誉度。

遵循数字出版的商业逻辑，全球汉语教学和文化资源平台提供“免费+收费+增值服务”的访问模式，对资源进行不同层级的定义并设计不同的技术实现手段，从而既满足大型数字出版项目赢利的需要和目标受众的个性化需求，又在一定程度上体现文化服务的公共性，实现长期的稳定发展。

全球汉语教学和文化资源平台项目的策划和执行体现了我社对教育出版数字化的最新理念，即借助数字技术，实现教育出版从单本教材出版向教学系统构建、从内容提供商向信息服务商、从实物销售向网络下载流通、从内容核心向用户核心的四个转变。在这个过程中，通过有效的资源整合和业务流程的再造，可以打造一套适合社情和市场的清晰的商业模式，逐步推进教育出版数字化转型升级。

##### 2. 移动出版平台及产品

紧跟移动互联网的最新发展趋势，我社面向海外读者打造了以传播汉语与中华文化为核心内容的一站式全媒体移动出版平台。平台集成了产品内容在线预览、音视频点播、分类检索、精品推送、产品导购、信息发布和本地书架管理等功能，为使用移动终端的用户提供随时随地的汉语学习和中华文化体验服务。

同时，与平台配套的移动媒体出版物也相继研发。我社把移动媒体产品线按照内容



和表现形式进行了细化,尤其针对适合平板电脑、手机等移动终端阅读的多媒体出版物和有声电子书等细分类别进行了精心设计和重点开发,推出了多个以多媒体为展现形式,可以实现文本阅读、动画演示、发声朗读、视频播放、录音回放、交互练习、学习游戏等功能的独立产品或应用。

### 3. MPR 语言读物

MPR 出版物是我社数字出版七大产品线之一。2013 年,我社启动了 MPR 出版业务试点,与深圳天朗时代科技有限公司确定合作意向,研发“中文小书架”项目。

“中文小书架”是一套专为海外儿童设计的汉语分级阅读绘本,其特点是故事生动、语言简洁、插图精美,并已成为我社汉语读物的重要品牌。该系列纸质图书自 2009 年 4 月出版第一本以来,累计海外销量已达 3 万多册。基于“中文小书架”在海外市场的表现和选题本身的扩展性,我社将其作为 MPR 出版试点,逐步建立、丰富 MPR 产品线。讲述魏蜀吴三国故事、十二生肖成语故事、古代神话传说和传统节日的首批 21 种 MPR 出版物已于 2014 年出版。接下来,我社还将针对适合的国际汉语教材产品进行 MPR 版本开发,尽快形成 MPR 出版物的产品线规模。

“中文小书架”MPR 版的推出丰富了我社汉语语言学习出版物的载体形式,为海外汉语学习者提供了新的学习途径和阅读体验。通过这套试点 MPR 出版物的运作,我社充分发挥外向型出版优势,与数字出版技术成果实现了创新融合,开辟了利用“中国智造”的国际标准推广中华文化的全新的出版格局。

### (五) 市场效果检验

全球汉语教学和文化资源平台及移动出版平台作为成本投入高、技术构建复杂、研发周期较长的大项目,经过自 2013 年以来的建设,一期研发目标已经基本实现,具备了对外开放的条件。因项目主要面向国际汉语教育专业领域,我社在立项之初就组织营销与发行人员对项目开发应用前景做了针对性调研,摸清了平台上线之后的目标市场需求特点。

在研发中,我社也突破闭门造车的窠臼,利用教材推广、教学年会、数字出版研讨会等多种渠道,介绍展示内测版、未上载至服务器的本地版等多个版本的平台系统,积极吸收与会人员尤其是汉语教师和汉语学习者的反馈意见,进一步完善平台的功能设计。2014 年年底,全球汉语教学和文化资源平台一期和移动出版平台一期正式上线,分别登录国际互联网和苹果在线商店。

首批 21 种 MPR 语言读物已经在 2014 年深圳文博会正式展出,并在 9 月的法兰克福书展上亮相。

### (六) 未来计划及趋势研判

未来,我社将继续执行数字出版战略规划和产品技术整体布局,对全球汉语教学和文化资源平台、移动出版平台等重点大型数字出版项目进行二期、三期开发,进一步完

善平台功能，丰富平台资源，提升平台服务能力。对于 MPR 语言读物等重点产品线，将继续扩大做深，形成规模效应。同时，计划启动 HSK 和 MHK 两大在线学习与评估系统的开发工作，基于品牌图书搭建全方位无缝对接的在线课程学习及管理系统，探索音视频产品和多媒体产品的新的出版方式，解决网络电子书在多种系统和平台下的兼容性，保持七大产品线齐头并进，全面开花。

对数字出版下一步的发展趋势，我们预测为：基于碎片化资源加工的个性化定制需求将进一步释放，成为数字出版时代受众的现实需要；在继续培养付费阅读消费习惯的同时，以定量免费为基础的收费型增值服务可能会成为数字出版实现赢利的一个突破口；尽管数字技术仍会加快更新换代的步伐，但出版产业在历经被动追逐技术浪潮的适应期后，将会围绕富于创新的原创性内容资源展开争夺，新一轮竞争的焦点将回归内容。尤其是，在出版产业日渐融入全球市场体系的背景下，能否回避出现在制造业等其他行业的“山寨”现象将决定中国出版产业在未来的国际竞争力和中华文化“走出去”的实效。

### 三、转型亮点

北语社作为出版专业特色突出的中小型出版企业，能够跻身首批“数字出版转型示范单位”，除了得益于教育出版实现数字化转型的先发优势，以及国际市场相对成熟的消费习惯和更加完善的版权保护体系外，根本上还是因为我们坚持走特色化、专业化、精品化的数字出版发展之路，明确并坚持自身定位，紧紧抓住国家大力推动中华文化“走出去”的契机，寻求优势发展。对于中小型出版企业来说，在市场口径、资本实力、人力资源等方面都不占有优势的情况下，为避免同质化竞争，只有凭借鲜明的特色和创新的意识才能在数字出版竞争中立足、发展、壮大。

另外，数字出版转型升级既是实践，是“做出来的”；又需要保持前瞻的目光，不断思考，也是“想出来的”。就北语社发展数字出版的案例而言，我们之所以能在不同时期都走在业界前列，就在于对所处的教育出版环境特别是不断改革发展的教育事业和不断推陈出新的教育技术如何才能实现良性互动有着持续的深入思考，并且敢做试水者，将教育和教育技术的发展成果引入数字出版实践，不断修正、完善产品开发流程、商业赢利模式和业务创新路径。

“他山之石，可以攻玉”，我社在发展数字出版业务中通过多种业内交流场合，从其他出版社的转型经验中也获益良多。数字出版时代，互联网企业巨头携资本、技术优势对传统出版企业发起了强有力的冲击。在这样的背景下，传统出版企业之间在信息、经验上互通有无，取长补短，优势互补，有着巨大的现实意义。希望北语社在数字化转型升级中的经验能够对业界有所参考。

## 依托专业出版优势，实现知识服务转型

### ——电子工业出版社数字出版转型成果总结

**经验概述：**依托社内的知识内容资源、人才技术资源和品牌经营资源，使出版社从单一的内容提供者逐渐转变为面向用户的知识产品提供者和服务提供者。

**行为阐释：**全部图书资源实现数字化集中存储和管理；信息技术类内容资源实现按结构和主题管理；建成专业的知识服务平台并稳定运行。

**转型亮点：**整合现有内容资源，建立起符合业务规范的数字资源管理体系。在此基础上，联合数字出版上下游企业，如数字出版技术提供商、通信运营商、终端制造商等，针对专业市场和细分市场，提供不同的产品和服务。

**专家组点评：**立足优势，资源整合，科研先行，知识服务。

立足自身品牌、人才和技术优势，整合内容资源，从单一的内容提供者向面向用户的知识产品和服务提供者的转变，是电子工业出版社探索数字出版转型的核心定位。围绕这一定位展开的版权整合、内容加工和基于主题的专业知识库等建设工作有力夯实了电子工业出版社向知识服务转型的基础；而版权资产管理、内容资源数字化、碎片化恰恰是探索转型升级的基本功，电子工业社这种务实做法和经验值得业内借鉴。在做好基本功的基础上，大力发展专业性知识服务是电子工业社发展数字出版的主线。除了依托自身内容品牌优势的“华信数字出版网”、“IT 知识库”、“移动阅读产品”之外，尤以进入开放存取（OA）知识服务领域的《中国科技文献》开放存取平台和知识共享系统是跨界发展的典型案例，为专业社整合外部资源提供了鲜活的例子。而数字出版领域的科学研究则有力助推了电子工业出版社探索数字出版转型的步伐，推进数字出版业务向纵深发展，成为我国传统出版数字化转型的模范。

## 一、经验概述

成立于 1982 年的电子工业出版社是一家专业的信息技术知识集成和服务提供商，享有“全国优秀出版社”、首届中国出版政府奖和“全国百佳图书出版单位”等荣誉称号。

经过三十多年的建设与发展，电子工业出版社已发展成为一家以科技和教育出版、期刊出版、行业支撑服务、数字出版、软件研发、软科学研究、职业培训和教育为核心业务的现代知识服务集团，综合出版能力位居全国出版行业前列。

近年来，电子工业出版社走出了一条符合社情的数字出版发展道路，成为我国传统出版数字化转型的模范单位。2008 年 10 月，电子工业出版社在全国出版单位中首家获

批成立博士后工作站，致力于数字出版新技术的应用研究和高层次复合型人才的培养。2010年，电子工业出版社依托新成立的数字出版中心，通过“以科研项目为抓手、以资源管理为核心”的数字出版发展规划推动了电子工业出版社“十二五”期间的数字化转型目标的实现，提出了以“三大目标，六项工程”为主要内容的数字出版转型工作任务。

全社干部职工的辛勤努力，换来了数字出版业务的迅猛发展。2013年，电子工业出版社数字出版非财政项目收入达到300多万元，带动传统出版业务连续3年增长10%以上。2013年，电子工业出版社被国家新闻出版广电总局列为第一批“数字出版转型示范单位”，被财政部中央文化企业国有资产监督管理领导小组办公室（简称文资办）列为“版权资产管理与运营试点单位”。2014年，电子工业出版社数字出版中心还获得了“工业和信息化部直属机关五一劳动奖状”。

截至目前，电子工业出版社已基本完成了“十二五”数字出版发展规划的各项任务，成为我国传统出版数字化转型的模范，正昂首迈向出版融合发展的新征程。

## 二、行为阐释

### （一）战略规划与定位

数字出版转型工作既是一项长期的艰巨任务，又是一项刻不容缓的日常工作。电子工业出版社依靠多年积累的信息化建设经验、技术、人才、内容等资源，充分分析自身优势和数字出版国内外发展趋势，确定了自己的数字出版战略目标，明晰了数字化转型的发展定位。

电子工业出版社是我国最早从事出版信息化建设的出版社，1998年在全行业最先建立了自己的门户网站，2001年由自有技术团队研发的编辑、出版、发行管理信息系统上线，全社实现了出版管理的数字化。同时，电子工业出版社十分重视技术与经验的推广传播，其自主研发的出版ERP系统在全国20多家出版社得到了广泛应用。电子工业出版社自建的中国图书出版网更是通过与国家新闻出版总署的合作，为全国200多家出版单位持续提供出版信息服务和电子政务支持。

2005年，电子工业出版社建立了自己的数字资源管理系统，2008年又在上述数字资源管理系统之上建立了基于PDF加密技术的电子书数字出版系统，成为行业数字出版先锋。2010年，电子工业出版社成立了数字出版中心，整合前期的数字出版技术人才、业务系统和内容资源，开始了新的数字出版业务探索。新成立的数字出版中心被赋予研发各类数字出版系统、管理社内数字内容资源，并开展数字内容与产品经营的业务职能。

电子工业出版社结合自身特点制定了数字出版战略规划，即到“十二五”末期，电子工业出版社数字出版工作要“实现三大目标，完成六项工程”，为下一步新型出版模式的运转提供基础保障。其中，“三大目标”是指全部图书资源实现数字化集中存储、信息技术类内容实现按结构和主题管理、专业知识服务平台建成并稳定运营，实现电子工业

出版社对图书资源的集中存储、拆分、标引、组织和数据库发布。“六项工程”是指新闻出版重大科技工程中的互联网出版应用示范和按需印刷版权保护研发工程、信息技术主题词表及其标引规范制定、电子工业出版社数字资源管理系统研发、电子工业出版社动态出版系统研发,以及基于云计算的信息技术知识服务平台的研发。

规划要求从战略高度密切关注国际、国内数字出版发展趋势,横向整合图书、期刊、光盘、音像业务的数字资源,并联合数字出版上下游企业(如数字出版技术提供商、通信运营商和终端制造商等),针对专业市场和细分市场,针对不同的终端、介质和受众需求,提供不同的产品与服务。要促进传统出版的出版内容、加工过程、产品传播和营销服务实现数字化提升,加快研发数字内容平台和产品,形成数字内容资源库。通过拓展产品价值链,探索数字出版商业模式,促进数字出版和传统出版融合发展。

根据上述战略规划与目标设计要求,电子工业出版社的数字出版工作定位在“整合数字内容资源、拓展数字产品价值链、促进数字出版与传统出版融合”这样一个远近结合、内外兼修的稳步发展之路上。我们既要实现数字出版的资源积累,也要开展数字产品和服务模式的新探索;既要加强内部的出版业务整合与提高,也要促进与产业链各环节的融合与共生,从而为传统出版业务转型创造条件、为数字出版业务探索积累资源、为专业领域知识服务打牢基础。

## (二) 实施路径与举措

有了好的规划,还需要完善的具体措施来落实,需要一定的实施路线图来引导。电子工业出版社数字出版工作的每一个进步都是依靠全社员工的不懈努力和顽强拼搏才取得的。

所谓“前景光明,道路曲折”,如何避免不必要的错误和损失,坚持在正确目标的指引下规划合理的实现路径是我们成功的关键。首先社领导一致认为,对数字出版工作应高度重视、稳步前进、重点保障、全面推进,并明确指出,电子工业出版社的数字出版发展必须是依托电子工业出版社现有传统出版品牌、资源和行业背景的数字出版融合发展,同时辅之以“数字出版中心为横向支撑,专业出版、教育出版和大众出版为纵向推进的”的实施策略,推动电子工业出版社的数字出版业务转型。

具体来讲,数字出版中心应做好全社的数字内容资源管理、数字出版技术平台搭建,以及行业性产业链要素之间的数字出版业务探索。根据“三大目标、六项工程”的总体要求,数字出版中心首先从电子工业出版社图书资源实现数字化集中存储入手,规范了电子文档的排版、收缴、存储、加工、检测和应用等各业务流程。然后陆续开展了入库资源的结构化与主题化加工、元数据标引与内容发布,并建成了基于知识条目的数据库在线云服务模式。在上述工作的开展过程中,数字出版中心积极开展基于版权保护工程的互联网出版和按需印刷项目的实施,相关动态出版的项目也已完成原型部署和测试,并完成了信息技术领域的主题词表和本体建设,上线运营了基于云计算的知识资源服务平台。

上述工作的落实为电子工业出版社各出版板块的数字化探索打下了基础，创造了条件。在此基础上，电子工业出版社针对专业出版开展了数据库专业社区服务，建成了作者、用户和编辑互动的专业社区出版系统；针对教育出版开展了多媒体资源在线服务，全新改版后的华信教育资源网已经累积了数十万名的读者、教师 and 上百万种的数字化教学资源，有利地推动了传统业务的发展；针对大众出版则开展了多媒体互动服务，基于微信、APP 等新媒体形式，建成了多个数字化图书服务系统。

上述业务架构的持续稳定运行，使电子工业出版社数字出版业务既有核心重点，又可以保证全面突破，成为一个“一横三纵”的数字出版发展新模式、新典范。

### （三）重点产品与服务

电子工业出版社的数字出版转型从一开始就十分重视数字出版项目的建设，通过项目实施来带动数字出版业务的发展。而数字出版项目的建设布局则是在“三大目标，六大项目”的规划之下，按照“先易后难、先内后外”的原则有序推进。五年多的实践证明，电子工业出版社的数字出版系统正在发挥着越来越重要的支撑作用，成为出版业务转型的亮点和特色。

#### 1. 数字资源管理系统

电子工业出版社的数字资源管理系统是集图书、图片、音视频、条目等多种资源形态为一体的数字内容管理系统，包括了排版文件、可加工的 PDF 文件、图书宣传用文件、封面文件及加工后 XML 文件等多种用途的与数字出版相关的电子文件。截至目前，数字资源管理系统已经保存了电子工业出版社出版的 11 000 多种图书的排版文件、3 000 多种可用于加工的 PDF 文件，以及 1 000 多种加工后的 XML 文件，同时还做到了实时上传和保存可供推广宣传用的图书目录章节文件。

数字资源管理系统的建设首先要解决数字出版的核心和基础问题，即要做到为出版社的转型发展积累内容资源。传统出版业务对于排版文件之后的管理较为松散，一般会保存光盘形式的图书正文排版文件或者样书，但这些资源可能分布在出版部、总编办或编辑手中，甚至可能在排版公司手中。同时格式不一、文件不全，不但造成数字出版成为无源之水，而且造成了出版社珍贵的内容资源流失和版权资产的浪费。

传统出版数字化转型的基础建立在自己的内容资源优势之上，同时数字出版的商业模式实质上是一种版权贸易模式，与传统出版依靠码洋和出版种册件是完全不同的业务形态。这就要求出版单位必须十分重视数字内容资源这类版权资产的保值增值工作。电子工业出版社的数字出版转型工作正是抓住了数字内容资源这个“牛鼻子”，从排版文件格式规范、收缴要求、质量检查、加工管理等多个环节入手，初步建立起了全流程的数字内容资源管理制度，覆盖了从编辑部门、排版公司、出版部、总编办到数字出版中心各个业务环节。确保了电子工业出版社的数字资产的全流程系统管理，保障了后期的数字出版产品研发。

## 2. 华信数字出版网

2010年年底上线的华信数字出版网可以保障电子书与纸质图书的同步出版(一般晚3~6个月),实现了与纸书的互动、跨终端阅读以及章节试读等电子书功能,同时还实现了基于CEBX的数字权利管理模式。该网站由电子工业出版社自主运营,确保了资源安全,同时实现了自主定价模式。截至目前,网站已经上传电子图书资源8000多种,每月的点击率超过30万次,下载量超过2000次,2013年实现各类销售额达18万余元。

在前期基于PDF文件加密技术的数字出版系统中,内容资源的版权控制存在较大的风险漏洞,同时按章节定价的模式不太容易被读者接受。2010年10月,我们借助与方正阿帕比公司的技术合作,引进了基于CEBX的版式文档版权保护技术,同时在拥有数字资源管理系统中的大量图书的PDF文件资源的基础上,我们策划上线了华信数字出版网。

华信数字出版网是电子工业出版社自主开展电子书业务的一次有益尝试,虽然当前收益不高,但在电子工业出版社的数字出版转型实践工作中却有着重要的意义。一是它确保了电子工业出版社可以自主掌控电子书的定价、上市时间及商业模式,这对于以往简单地将电子文件授权给第三方平台的模式来说是完全不同的尝试。二是通过该系统的应用,进一步检验了电子工业出版社资源管理的业务流程和技术规范,从而改进了电子工业出版社的数字内容资源管理水平。三是该系统的研发和上线运营锻炼了电子工业出版社的数字出版技术人才和管理人才,使得电子工业出版社对于数字出版转型工作的理解认识得到了提高。

该系统的应用使得电子工业出版社的数字出版工作进入了快车道。

## 3. IT知识在线数据库

电子工业出版社是我国出版综合实力名列前茅的专业和教育出版社,在电子信息技术的各个分支及工业技术、经济管理、科普与少儿、社科人文等出版领域中具有十分重要的地位。在制定和实施数字出版战略目标的各个过程中,在资源管理、产品研发、系统搭建的各项数字出版实践中,电子工业出版社始终坚持以“知识服务”转型为核心,走出了一条具有出版社特色的数字化转型之路,“IT知识在线数据库”正是这一实践的代表。

电子工业出版社依托现有的信息技术类图书资源,经过XML结构化加工,形成了以篇章节为单元的知识条目。这些知识条目在电子工业出版社自主研发的信息技术类分类主题词表的支撑下,经过专业人员对主题、文摘和关键词标引之后,构成了一个具有主题关联关系的知识体系。“IT知识在线数据库”正是在这一知识体系上建立的在线IT知识服务系统。该系统依托云计算技术,通过资源和服务的平台化,可实现数据和服务的集中化、规模化和专业化管理。同时该系统还建立了内容数字化、DTD文档管理、存储管理、服务管理、用户界面接口这五大模块。该系统打破了传统的以书籍为单位的概念,又与电子书服务模式完全不同,通过结构化拆分技术,实现知识的条目化阅读与管理。为了提高知识检索的准确度和关联知识的相似度,在知识学习的广度和深度上不断

满足读者的需要,该系统通过重新构建信息技术领域图书的分类主题词表,辅以自动化的标引技术重新建立知识条目间的关联关系。该系统在实施过程中严格遵守基于 SAAS 的服务架构,结合使用了虚拟内存技术和分时操作系统技术,其核心功能包括知识条目检索服务、云阅读服务、购买支付服务、云存储服务。

该系统于 2012 年 12 月底上线,经过一年多的试运营,目前已在十余家科研机构投入使用,满足了专业技术人员以主题进行知识条目订阅的需求,获得了良好的用户反馈。下一步,电子工业出版社将根据用户需求和行为使用分析,将系统功能和服务扩展到移动端,如 APP、微信。

#### 4. 传统出版数字化实践

##### 1) 华信教育资源网

作为我国信息技术类教育出版大社、强社,电子工业出版社是教育部确定的国家规划教材出版基地。下设的教育出版中心每年出版高等、高职、中职各类信息技术、财经、外版、理工类教材 1 000 余种,在全国数千所各类院校中拥有数十万名学生和教师的用户队伍。如何在数字化教学飞速发展的今天,为用户提供简单、适用的教学服务,已成为电子工业出版社教育出版数字化转型的关键。

电子工业出版社自 2003 年开始建立了华信教育资源网,该网站一直承担了为使用电子工业出版社教材的教师和学生提供资源上传和下载的服务工作。自 2007 年以来,先后进行了 3 次改版,每次改版后都在数字化资源的采集和服务方面有着较大的改进,成为电子工业出版社联系教师和学生的桥梁,也促进了电子工业出版社的教材出版工作。

2012 年,为了适应教材数字化的发展,电子工业出版社对华信教育资源网进行了一次较大幅度的调整。一是基于数字资源管理系统增添了图书宣传样张的栏目,从而让用户在电子工业出版社图书出版的第一环节获得电子工业出版社的图书基本信息。二是针对大量的小视频课堂教学资源,建立了与纸书互动的书网互动机制。用户通过扫描在纸质教材上有关知识点的二维码,可以获知与该知识点相关的视频、习题及 PPT 课件等数字化资源,提高了用户的学习效果。三是针对用户服务开发了手机 APP 应用,通过该应用,用户可以和电子工业出版社的编辑及发行服务人员进行交流和反馈,提高了电子工业出版社教材服务的效能。

截至目前,网站已有近万种教案、课件可以提供书网互动服务,网站的微视频课程录像等也达到了千余种。下一步,网站将搭建起电子工业出版社优势教材领域的知识体系框架,同时精选 10-20 门精品课程,从解决教师和学生的教、学、考环节基本功能入手,提高用户体验和实用性,真正实现传统出版与数字出版的融合。

##### 2) 专业社区出版

电子工业出版社开展数字出版转型工作的特点是“以点带面,一纵三横”。转型工作需要数字出版中心提供技术、资源和平台的支持,更需要传统业务的积极参与。电子工业出版社各个专业出版部门建立了基于社区互动的新型出版模式,成为电子工业出版社转型的亮点之一。



电子工业出版社的专业出版主要集中在计算机、电子信息和工业技术、经济管理等几个领域。该领域研究人才集中、技术突飞猛进,内容资源和信息比较容易聚集。为此,电子工业出版社专业出版部门打造了专业社区,以核心作者、知名专家为议题领袖,以电子工业出版社重点出版方向为引导,建立多个研究型互动社区,就某些热点领域的课题开展讨论和写作,在条件成熟时出版电子书和纸质图书。同时,电子工业出版社与知名作家和网站广泛开展合作,采用“互联网众筹模式”出版了一系列热门图书,开创了专业出版数字化新局面。目前,电子工业出版社专业出版 30% 以上的出版内容资源及 50% 以上的图书需要通过专业社区出版模式组织生产、管理资源和开展运营,成为出版融合的重要模式之一。

基于专业出版的特殊性,电子工业出版社还建立了开放存取出版系统,整合国外优秀的电子信息技术领域开放存取资源,与电子工业出版社出版主题建立关联,形成互动,极大地促进了国内外相关出版资源的交流融合,成为我们下一步专业出版的着力点和关键方向。

### 3) 大众出版 APP 服务

电子工业出版社的大众出版主要包括社科人文、少儿科普和数字创意等几个与专业出版相关联的领域。虽然大众出版的数字化起步较慢,但在 APP 应用、微信服务等方面也有所斩获,成绩突出。

根据大众和少儿读物的特点,电子工业出版社确定该领域的数字化转型工作以 APP 应用和微信公众号开展在线服务的方式进行推进。各有关编辑部门先后将 100 多种具有较多交互功能、图像图片的电子书转换成 iOS 平台上的应用程序。同时,针对少儿科普读物在 iOS 平台上较受欢迎的情况,电子工业出版社开发了 2 个具有不同特色的少儿动画类强交互电子书应用程序。上述各类应用程序一方面实现了较好的经济效益,另一方面带动了电子工业出版社的纸书销售,成为书网互动的一种新模式。

自 2013 年以来,针对电子工业出版社读者在微信平台的应用需求,电子工业出版社大众分社、社科人文分社依托电子工业出版社微信公众号,推出了微信营销服务系统。该系统包含话题营销、图文语音推送功能,还建立了图书商城,设有科学简洁的分类体系,含有排行榜、图书试读、订购、收藏功能;图书简介、出版详情、读者评论、配套资源上传、购物车、电子书销售与试读、比价功能、版权保护、点赞、阅读量统计。该系统的最大特点是可以精准地掌握读者的阅读需求和行为,从而为电子工业出版社选题策划、出版决策、营销服务等业务工作提供可靠的信息保障。截至目前,该系统共发布各类图书 30 多本,部分图书可实现按章节付费阅读,成为应用微信开展数字出版转型的新亮点。

## 三、转型亮点

通过 4 年多的实践,电子工业出版社整合了现有的内容资源,建立起符合业务规范

的数字内容资源管理体系。在此基础上，还联合数字出版上下游企业如数字出版技术提供商、通信运营商、终端制造商等，针对专业市场和细分市场，提供不同的信息产品和知识服务。在整个数字出版转型升级工作中，亮点纷呈，主要体现在三个方面，即整合内容资源、搭建业务平台、推进部门转型。

电子工业出版社数字化转型亮点之一：聚集优势资源，以结构化、知识化加工为数字化转型业务基础，提高数字出版发展能力。电子工业出版社所展开的版权资产整合、内容加工和基于主题的专业知识资源等建设工作有力夯实了其向知识服务转变的基础；而版权资产管理、内容资源数字化、碎片化恰恰是探索转型升级的基本功。

电子工业出版社数字化转型亮点之二：以数字出版部门横向整合全社资源，依托全社内容资源、技术人才和专业品牌优势建立了“华信数字出版网”、“IT 知识库”、“移动阅读产品”等满足电子书、数据库以及 APP 产品服务的数字出版平台，尤以进入开放存取（OA）知识服务领域的《中国科技文献》开放存取平台和知识共享系统是跨界发展的典型案例，为专业社整合外部资源提供了鲜活的例子。

电子工业出版社数字化转型亮点之三：以专业出版、教育出版和大众出版三大业务板块为纵线，积极推进开展专业社区出版服务，在线教学资源服务以及基于微信端的互动营销服务。目前，各业务板块数字出版业务与传统出版业务结合紧密，成果初现。

此外，针对数字出版领域的科学研究则有力助推了电子工业出版社探索数字出版转型的步伐，推进数字出版业务向纵深发展，成为我国传统出版数字化转型的模范。

在已经取得的丰硕成果面前，电子工业出版社人并不曾固步自封。如何在新媒体经济环境中获得出版融合发展的新契机，正在成为我们下一步转型工作的一个重要课题。

前期的实践工作中，虽然我们在开展在线服务、转换加工资源以及授权经营过程中成效显著、收益可观，但我们也逐步意识到出版的数字化不是简单的办网站，也不是将文件格式转换完成了事，我们还有很多疑惑和争论，尤其是投入产出还极不平衡。如何理解传统出版的内容优势、编辑优势？如何理解数字出版的技术优势、平台优势？如何把握当下大多数年轻读者已经开始的“屏上阅读”？如何转变思维观念、体制机制、乘势而上？这既是我们面临的问题，也是我们工作的方向。

下一步，我们将集中精力开展三方面的工作。一是将积极改善资源管理流程，提高资源的可用性和安全性。二是积极探索新业态，整合资源内容优势、用户行为分析、基于移动端的微内容服务、工业和经济运行数据服务、开放存取出版和社区互动模式以及相应的知识服务渠道建设，以互联网思维实现出版融合发展。三是试点新的管理制度，在组织、用人及考核激励等方面建立符合互联网产品开发和运营的新机制。

## 构建中国法律数据中心 ——法律出版社数字化转型升级之路

**经验概述：**按照出版人向传播人转变的整体方向，加强和优化出版社领导班子的顶层设计，遵循和运用互联网和移动互联网两种思维和规律，全员参与，深化数字出版内容、技术、渠道和衍生服务产业链四环节的改革发展。

**行为阐释：**秉持流程数字化、产品数字化和渠道数字化“三化并行”的路径，实现数字化转型。

**转型亮点：**以引进资金、盘活资源为资金保障，以数字化、碎片化和体系化为发展阶梯，逐步构建包含大数据、云计算等技术在内的中国法律数据中心。

**专家组点评：**互联网思维，产业化布局。

业务布局方面，法律社提出“互联网知识服务”和“移动互联知识服务”两大发展战略框架，前者致力于构建以法律知识体系为内核的资源应用体系和产品服务，后者以法律知识元为内核提供碎片化移动端服务，旗帜鲜明地占据PC端及移动端两大市场高位。

转型路径方面，法律社秉持流程数字化、产品数字化和渠道数字化“三化并行”的发展路径，在保证行业资源核心竞争力的同时，既注重数字出版人才转型，又积极吸收国际先进技术平台，为产业发展奠定坚实的资源基础、人才基础、技术基础。

创新发展方面，法律社以引进资金、盘活资源为资金保障，以数字化、碎片化和体系化为发展阶梯，逐步构建包含大数据、云计算等技术在内的中国法律数据中心，有一定市场前景性。

法律出版社自2006年着手布局数字出版以来，先后经历了融资筹划、资源建设、业务运营、市场赢利和快速发展五个阶段。五个阶段的工作思路和发展规划均围绕着前瞻而务实的数字出版战略进行，环环相扣、步步紧跟、压茬推进，既保证了每个阶段的准确市场定位，又体现了下一阶段的产业化前瞻。

总体而言，法律出版社的数字出版战略是：按照出版人向传播人转变的整体方向，加强和优化出版社领导班子的顶层设计，遵循和运用互联网和移动互联网两种思维和规律，以引进资金、盘活资源为资金保障，以数字化、碎片化和体系化为发展阶梯，深化数字出版内容、技术、渠道和衍生服务产业链四环节的改革发展，正确把握市场的决定性作用和政府的调控性功能，给传统出版注入新的传播方式和发展活力，逐步构建包含大数据、云计算等技术在内的中国法律数据中心，不断提高为人民传播法律的能力和效力。

## 一、经验概述

法律出版社的数字化转型历程，始终遵循着“全员参与”、“全流程改造”和“体系化发展”的理念，通过深化和实践这三个理念，逐步实现队伍、流程和服务的数字化转型升级。

### （一）全员参与

全员参与要求出版企业的领导层、中层和一线编辑都要参与到转型工作中来，分别在其中扮演不同的角色：社领导层主要负责出版转型的战略规划，必须做好数字出版的顶层设计；各个编辑室主任主要在所属重点领域展开相应的数字出版业务，配合数字出版部做好产品研发和渠道销售等工作；一线策划编辑应将着力点放在如何提高出版物的单品种数字出版效益上来。

### （二）全流程改造与一体化出版

全流程改造是指出版企业的编辑、校对、印制和发行等各个环节都要参与到出版转型的工作中来，实现数字化的编辑、校对、印刷和数字化销售。

一体化出版，是指传统出版与数字出版在产品来源、出版流程、绩效考核等方面同步展开，同步进行，而非数字出版流程依托、滞后于传统出版流程。

### （三）体系化发展与企业标准建设

出版社内部数字化转型升级的重中之重，是形成自身的标引规则、知识体系和企业标准，进而发展完善成适合行业使用的行业知识体系，上升到行业标准的高度。

数字化知识体系之所以是重中之重，是因为知识体系贯穿于整个数字化转型过程中，是真正实现产品、流程、渠道各方面数字化转型的枢纽和核心，是实现知识碎片化和行业知识服务的依据和准绳，也是界分出版社的转型彻底与否的分水岭和里程碑。

## 二、行为阐释

法律社自开展数字出版以来，一直秉持着产品数字化、渠道数字化和流程数字化“三化并行”的发展路径。实践证明，法律社也确实在这三个方面取得了较好的成效。

### （一）产品数字化

产品数字化转型，即由提供单一产品形态的纸质图书向提供包含纸质图书、数字图书、音视频产品、专业数据库在内的全媒体产品转变。法律社数字出版在不同的发展阶段，先后研发出了不同时期的代表性数字产品，先后有法律数据库、法律数字图书馆、

法律知识库等等。

### 1. 法律数据库

2006年,法律社联合香港中华法律网合资成立了北京法讯网络技术有限公司,公司以信息化、数字化的产品和服务为主要经营范围。2006~2009年,耗时三年,法律社研发出了法律门数据库产品。数据库包含60万条法律条目数据,包括法律法规、法律释义、实务应用、法律翻译、法律名词、WTO法律等14个子数据库。这也是法律类出版社中所研发的第一个法律数据库产品,但是由于北大法宝、北大法意等民营企业的法律数据库产品具有较高的市场竞争力和市场占有率,该法律数据库并没有取得较好的市场收益和社会效益。

### 2. 法律数字图书馆

2010年,经过长达四年的摸索和实践之后,在对国内法宝、法意信息知识服务商和国外励德·爱思唯尔、汤森路透等内容提供商的业务、市场充分调研的基础上,法律社决定调整数字出版发展思路,充分发挥出版社在专业图书出版方面的优势,进而率先打造出了国内第一款法律职业数字图书馆。法律职业数字图书馆包括中国法官电子图书馆、中国检察官电子图书馆、中国律师电子图书馆和法学院电子图书馆四款产品,目前已经在全国400多家法院、检察院、法学院、律师事务所中实现了安装和使用。

### 3. 法律知识库

结合数字出版最新的发展态势,2014年,法律社率先研发出了国内第一套法律专业知识体系——中国审判知识体系,将民事、刑事和行政三大审判领域的2987个知识点进行了系统梳理和总结。

在中国审判知识体系的基础上,法律社将3000种数字图书和70万条法律条目数据,以审判知识体系为逻辑主线和发展内核,进行了数字资源的重新分配和聚合,进而打造出了国内法律类数据库的第二代产品——以知识体系为内核的法律知识库。法律知识库一期产品——中国法官知识库已经建设完毕,正在进行市场推广和销售。今后的两年内,法律社还在陆续打造检察官知识库、律师知识库、法学教育研究知识库等数字产品。

### 4. 手机阅读

法律社手机阅读业务起步较早,2010年法律社与中国移动手机阅读基地、中国电信手机阅读基地先后签署合作协议。截至2014年,已经上线手机图书2000多种,其中涉及大众普法、文学小说、青少年普法方面的图书销量较好。2010~2013年,法律社手机阅读业务累计产生收入约为600万元,较好地促进了数字出版的扩大再生产规模和布局。

### 5. 网络出版业务

作为全国第一批获得互联网出版许可资质的出版单位,法律社一直在思索和尝试互联网出版的业务。自2012年至今,法律社在心理小说、网络原创文学等领域先后策划出版了100多部网络作品,并分别在新浪、网易、亚马逊、移动手机阅读基地、电信手机阅读基地等平台上推广和发售,累计产生收入近百万元,取得了较好的经济效益和社会效果。

## （二）渠道数字化

法律社数字出版发展路径的次序是：第一步研发数字产品，第二步建立数字出版渠道，第三步实现数字化流程。在渠道数字化方面，法律社先后尝试了传统经销商代理、全社营销、第三方代理商销售等多种模式，均以失利而告终。

2010年，在中国法官电子图书馆研发以后，法律社下大决心，花大力气，用独立的销售队伍努力开创全新的数字产品销售渠道，经过三年的建设，已经建成全国覆盖政法机关、政法高校、企业律所等在内的400多家机构用户，平均年收入在500万元左右。

## （三）流程数字化

在产品数字化和渠道数字化分别获得成功之后，法律社着手落实流程数字化事宜。法律社的流程数字化，主要特点是以ERP为主要载体和重要抓手，在传统出版与数字出版一体化技术、协同化发展方面实现转型和突破。

2013年，法律社在综合考察了国内外的ERP系统厂商之后，经过认真比对和研究，最终确定了引进英国出版科技集团的Advance多平台复合出版生产管理系统。2014年9月，Advance系统顺利完成了国家项目验收，该系统包含了复合出版、内容审查、微版权管理等多项数字出版先进系统，同时法律社还创新性地将法律知识体系融于其中，这样可取得图书数字化与碎片化同步进行、传统出版与数字图书出版一体化进行的良好效果，为将来法律社实现全员数字化转型、全流程数字化转型奠定了扎实的技术基础和平台基础。

经过长达八年、主要是最近四年的数字出版发展历程，法律社分别在产品、渠道和流程的数字化方面取得了较好的业绩，积累了许多成功的经验，并通过对经验的进一步梳理和总结，又启发了新的发展战略和发展思路。

### 1. 良好的社会效益与经济效益

法律社的数字出版业务，自2010年正式上线运营以来，经过数字产品的大力推广和数字渠道的努力建设，三年累计产生市场化的收益1500多万元，平均每年保持百万元以上的赢利规模。

通过数字资源的整理、数字产品的研发、数字渠道的建设和流程的数字化改造，法律社已经建成一支近20人的专业数字化人才队伍，其中包括内容人才、技术人才、销售人才和管理人才，形成了专业性、包容性、复合型的人才队伍体系。

正是由于法律社的数字出版所取得的成绩，法律社被国家新闻广电总局评选为国家首批数字出版转型示范单位，法律社总编辑吕山被评为第五届中国数字出版十大年度影响力人物，法律社社长黄闽被评为第三届中国出版政府奖优秀出版人物。法律社先后参加了第五届中国数字出版博览会、第十届深圳文化产业博览会、2014年中国数字出版年会等多项国家级、行业级的重要会议和论坛。

## 2. 互联网知识服务

遵循边发展边总结，边总结边规划的思路，法律社在经过三年的发展之后，基本形成了“互联网知识服务”和“移动互联知识服务”两个发展战略框架。

法律社互联网知识服务以法律知识体系为内核，以数字图书、条目数据、法律图片、法律动漫、法律音视频为知识素材，截至2014年，共形成了8000种数字图书、70万条法律数据的资源规模。

互联网知识服务包括专业法律知识服务和大众法律常识服务两大领域，专业法律知识服务包括中国法官知识库、中国检察官知识库、中国律师知识库、法学教育研究知识库、全媒体法律文化图片库和法律普法动漫库等产品和服务。

## 3. 移动互联知识服务

法律社的移动互联知识服务，以法律知识元的建构为主要内核，通过概念型法律知识元和解决方案型法律知识元的建设，通过移动通信终端和网络向法律专业人士和大众公民提供法律知识服务。

面向公民大众，法律社已经成功申报并获批了移动互联领域的重要项目——《手机律师》项目，该项目将研发10万条法律知识元，以短信智能自动回复和自动推送的方式为广大公民大众提供日常法律知识服务。

面向专业人士，法律社已成功研发出《中国法院移动办公学习平台》，该平台一经推出，立刻受到了众多法院的支持和预订，平台采用移动学习、移动办公、移动资讯“三位一体”的方式为法院系统广大干警提供专业而权威的法律知识服务。法律社还将进一步打造检察院移动办公学习平台、律师事务所移动办公学习平台和司法行政系统移动办公学习平台等。

## 4. 法律大数据的尝试与探索

在对一定量的数字资源编辑加工和数据分析之后，在分批建设法律知识元、法律知识体系和法律知识图谱之后，法律社联合了专业做大数据的技术公司，对法律文本、法律法规、法律流程进行了数据量、数据价值、数据统计方面的分析与研究，在此基础上，拟向大数据领域进军。

法律大数据的建设，主要是采取专业、权威的法律数据，通过对庞大的数据进行标注、分析和统计之后，融入法律知识体系的标引规则，进而产生出法律数据之后的具有创新价值和社会管理价值的新的信息数据。按照这样的发展思路，法律社的数字出版正在逐步过渡为数据出版、智慧出版的类型。

# 三、转型亮点

法律社数字化转型升级的基本经验是以市场为导向，向市场要效益，通过数字产品研发，抢占数字消费市场，以政府市场为主体，以大众市场为辅助，步步为营，稳步发展。

同时，法律社深刻认识到政府主管部门在我国数字出版发展历程中起着推动、引导、

规制的作用，只有将政府的宏观调控和出版单位的发展实际紧密结合，才能取得创新驱动发展、项目驱动发展的良好成效。

在出版数字化发展过程中，法律社也遇到了一些问题，如待遇保障不到位、版权授予不充分、队伍建设不匹配等，这些问题只有随着数字出版的发展与壮大，才能逐步加以解决；这些问题的解决也需要借助国家的各项政策、资金的支持，只有用好各项国家支持，才能加速发展数字出版业务，才能有效解决发展中的诸多问题。

我社意识到数字出版产业化发展的前提是成功的市场化运营，出版单位在这个基本前提下，只要具备长远发展战略眼光，充分用好国家的各项政策资金支持，将财政支持和营业收入用于扩大再生产，不断提高数字出版收入的水平和比例，就能够在市场竞争中站稳脚跟，在自负盈亏的基础上取得年度赢利，这样离步入数字出版产业化时代也就不远了。

### （一）用好各项财政资金政策支持

作为新兴业态，数字出版业是政府扶持发展文化产业的重要组成部分，代表着先进的文化传播趋势和方向，代表着出版业转型与升级的方向和未来。在西方出版业数字化、信息化浪潮的冲击下，我国出版业的转型与升级面临着严峻的竞争态势。在这种大的时代背景和国际背景下，相关主管部门出台了文化产业发展资金、国有资本金、改革发展项目库、数字化转型升级项目等一系列政策，在资金、政策等方面给予传统出版单位以强有力的支持，扶持着传统出版单位应对好国内、国际的竞争环境，从而促进我国数字出版业尽快实现规模化和产业化。

我社先后申报了《综合型法律知识服务平台》、《中国法律英文服务支持系统》、《法律出版社数字化转型升级一期》、《手机律师》和《中国法律数据中心》5个财政支持项目，其中已成功获批4个，顺利结项1个。这些项目分别使得我社在知识体系研发、流程数字化、移动互联知识服务、法律大数据等方面的工作形成了加速发展、跨越发展的良好局面。

### （二）企业自营收入用作扩大再生产

对于已经步入市场化运营阶段的出版单位，每年的营业收入用途是考量一个企业格局大小的重要因素：有的单位秉承“短期经济效益”的狭窄眼光，将营业收入不断续存，没有考虑引进优秀人才和用于扩大再生产；有的单位则以长远发展战略眼光看待数字出版运营，将所获收入用于扩大数字人才队伍，用于购置相应技术装备、研发内容生产平台，用于鼓励开拓数字产品渠道。上述两者格局的大小，立马凸显。

只有将自营收入用于扩充数字队伍、购置设备系统、开拓销售渠道的企业，才有可能步入到产业化大发展的阶段，才有可能凝聚起数量足够多、品质足够优、开拓性足够强的数字化人才，才有可能推动数字出版向着大发展、大繁荣的阶段前进。我社每年的年度赢利均持续性地投入第二年的数字出版发展之中，保持着强有力的发展态势和支撑。



### （三）法律社数字出版的未来方向

法律出版社数字出版发展正处于由市场化向规模化、产业化过渡的发展阶段，目前，正致力于以下六个方面的重要改革与发展：其一，致力于建设体现核心业务的法律大数据；其二，致力于传统出版、数字出版、信息服务三位一体的协同与融合；其三，致力于建立强大、先进的数据集成与管理复合型出版平台；其四，致力于形成点对点的直连、直通、直供的赢利模式，实现移动互联网领域法律知识服务的“弯道超车”；其五，致力于研发法律知识元、法律知识体系，进而提供专业的法律知识服务；其六，致力于打造全方位、专业化的数字出版队伍。

## 向“交通知识信息服务商”转型

### ——人民交通出版社数字出版实践

**经验概述：**初步构建起了覆盖公路、安全驾驶、水运、地图四大领域的专业知识服务和教育内容服务两大板块，以专业布点，深化专业领域垂直服务能力，带动资源建设和产品开发。

**行为阐释：**加强软硬件建设，着力产品开发，以项目驱动发展；围绕市场，立足用户需求，系统建设，标准先行。

**转型亮点：**坚持“一把手”工程，坚持全业务、全流程转型和全员参与，坚持理念创新、技术创新和机制创新三个创新。

**专家组点评：**谋定后动，稳步前行。

在业务战略层面，定位“交通知识信息服务商”，致力于构建覆盖“公路、安全驾驶、水运、地图”四大领域的专业知识服务和教育内容服务，锤炼专业领域的垂直服务能力。

在资源建设和产品开发方面，交通社以市场需求为导向，充分发挥交通标准规范、重点教材和工具书等核心资源优势，并基于特色资源探索各类软件、课件、数据库、学习平台等产品形式。

在保障机制方面，交通社充分认识到数字出版的艰难和使命，从技术创新、制度创新、理念与机制创新，以及标准先行四个层面，给予了有力保障。

2009年，以成立数字出版专职部门为标志，人民交通出版社正式启动数字出版业务，数字出版发展思路也从开始的观察、追随转变为大力发展。自2013年以来，我们紧紧抓住中央财政支持文化与科技融合的政策机遇，积极申请和建设了一批高质量的数字出版项目，提高了全社对发展数字出版的认识，夯实了资源基础，开发了一系列有特色的数字产品，初步培养了一支复合型的数字出版人才队伍。

## 一、经验概述

### （一）统一认识，厘清思路

从传统出版向数字出版转型，对一家进行了60多年图书出版的老牌出版社和编辑们来说，实在不是一件轻松的事情，统一认识成为发展数字出版的当务之急。为此，在2009~2012年，交通社连续邀请多位资深数字出版专家到社开专题讲座，启动了以数字

出版为主题的“青年论坛”。2011年我社还专门组织编辑部门主任和年轻骨干到北京印刷学院封闭培训了一周的数字出版知识。

通过“请进来、走出去”等多种方式，提高了大家对数字出版的认识。同时，我社要求每个编辑部门都要策划开发两款数字产品，以期通过实践增强开展数字出版业务的技能和信心。

经过几年努力，编辑部门基本实现了“要我做”到“我要做”的转变，形成了“做什么”、“怎么做”的研究和思考氛围，确定了“以项目为抓手，以用户需求为导向，围绕市场需要，夯实资源建设基础，开发数字产品，提供知识服务”的发展思路，明晰了“以交通职业教育为切入点，提供在线教育与离线数据库服务，打造专业知识服务与教育信息服务两大模块”的发展路径。

## （二）制定目标，谋篇布局

在“十一五”数字出版战略规划的基础上，我社确定了“十二五”数字出版战略规划的目标：满足广大交通行业用户数字化阅读和内容消费的需求，提供数字出版产品及专业知识服务，逐步实现由交通图书内容提供商向交通知识信息服务商的转型，做交通运输行业内的知识服务权威者和新闻出版行业内的交通知识服务领先者。

为了实现这个目标，我社近三年初步构建起了覆盖公路、安全驾驶、水运、地图四大领域的专业知识服务和教育内容服务两大板块，以专业布点，深化专业领域垂直服务能力，带动资源建设和产品开发。

## （三）加强领导，明确职责

为了更好地统筹信息化建设与数字出版，人民交通出版社成立了以朱伽林社长为组长的信息化建设领导小组，下辖信息化建设小组和数字出版项目评估审查小组。此外，我社还先后通过制定专门的规章制度，明确各部门职责，基本形成了“以数字出版中心为先锋队，总编辑办公室为职能管理部门，财务审计部为财务管理和监管部门，各编辑部门作为数字出版发展主体”的组织结构模式。

## （四）抢抓机遇，项目驱动发展

自2011年以来，我社精心策划，积极申请和建设了中国交通运输知识服务数字出版平台、交通运输数字化学习平台、中国交通运输标准服务平台、机动车驾驶全媒体出版与传播工程等多个财政资金支持的产业化项目。这些项目的实施，不仅有效地解决了资金不足的问题，更重要的是盘活了全社的存量资源，激发了编辑部门的数字出版参与积极性，有利于培养一支懂出版、懂技术的复合型数字出版人才队伍。

在项目的建设和管理上，我社形成了申请、建设、管理、监督、协调统一、分工负责的运作机制。具体来说，传统编辑部门与数字出版中心共同策划并参与实施数字出版项目，总编辑办公室协调组织管理，财务纪检部门有效监管的高效运转机制。截至2014

年年底，交通社完成了5个数字出版项目的建设验收。

### （五）加强软硬件建设，夯实发展基础

软硬件建设是数字出版发展的基础条件。要做好内容、技术、平台的融合，离不开高水平的软硬件配备。在硬件设备购置上，近年来，我社统一规划，逐步配备了内容存储和冗余备份专用设备、数据交换和网络安全设备，构建了服务器集群，拓宽网络带宽，已基本形成了运行稳定、安全可靠的硬件网络环境。目前，在软件系统配备上，我社已经基本完成了数字化加工系统、内容管理系统、协同编辑系统、产品发布服务系统、内容资源关联系统、复合应用软件系统的安装部署，形成了从内容数字化、入库、管理到发布、服务的全流程软件系统配备。

## 二、行为阐释

### （一）立足用户需求，做好资源数字化

资源是开发数字产品的基础。我社高度重视资源建设工作，明确提出了以存量资源数字化加工为基础，立足新书资源的同步转换，着力增量新媒体资源建设的建设思路。

存量资源数字化加工，着重于用户需要、效益明显和保存质量较好的资源，并坚持选择核心资源和优势资源重点加工。据此，我社把交通标准规范、重点教材和工具书等优势资源作为首批资源数字化对象。2009—2012年，我社基本完成了存量资源数字化加工任务，积累了8 000余种高质量的原版原式电子书。在此基础上，对适合进行结构化加工的工具书、手册等进行了精加工，建设完成了包含近百万个专业词的交通工具书库。同时，交通社为定点排版厂商免费安装了正版排版软件，使他们通过我们自主开发的资源上传系统，按规定时间和统一规范将新书排版文件及转换后的电子文档上传，实现了新书资源的同步数字化转换。最近几年，在基本完成存量资源数字化加工和新书同步数字化转换的基础上，我们重点投入建设了发音视频、动画、多媒体课件等新兴媒体格式的资源，这既是未来做好知识服务的关键，也是加快传统媒体与新媒体融合发展的必由之路。目前，我社已制作开发拥有自主知识产权的视频220个，全媒体资源课件23个，累计时长达300小时。预计至“十二五”期末，我社建设的视频将超过2 000小时，动画时长将超过10 000秒，全媒体资源课件将超过100个，知识问答将超过2 000万字。

### （二）围绕市场，着力开发数字产品

近年来，我社围绕用户需求，以市场为导向，通过自主开发，初步形成了“两套生产工具、三类产品形态、两大产品板块”的数字产品格局。

### 1. 两套生产工具

(1) 专题数据库发布工具。2011年,我社自主开发了数据库发布工具。该套工具软件可以根据主题词、关键词、分类等信息,自动从内容管理系统中抽取相关数据,打包形成主题数据库。既可以实现在线发布,也可以形成离线的镜像数据库,安装在机构用户局域网的服务器上,面向用户提供本地化知识服务。

(2) U 阅通产品发布工具。目前,我社已经完成二期基于 XML 版权保护的 U 阅通发布工具软件。该软件可以将整合后的数字内容资源按照主题、用户不同,集成在 U 盘中,满足用户携带方便、移动阅读的需求。制作好的 U 阅通,检索方便、阅读体验好,还具备硬件和软件双重加密功能,具有较好的知识产权保护性能。

### 2. 三类产品形态

(1) 离线数字产品。以镜像数据库为主要表现形态。例如,我社自主开发的交通专题知识库,按专业分为公路、汽车、水运等数据库;按资源类型分为工具书库、视频库、图片库和动画库等;按资源分类分为教材库、标准规范库等。

(2) 在线数字产品。以数字出版平台为依托,面向用户提供电子书在线阅览、离线下载阅读、在线分时租阅、工具书词条检索、在线个性化定制知识库、在线收看网络视频课程等服务。

(3) 移动阅读数字产品。以 U 阅通、基于 iOS 或 Android 系统的 APP(手机和平板电脑)为主要产品形态。我们先后推出了汽车精品书屋、交通百科等 APP 数字产品,还为用户提供了手机移动学习服务,如在线练习、答题、收看视频课程等。自 2011 年以来,我社自主开发了中国交通史志数据库、中国大桥建设技术集锦 U 阅通、中国交通标准全文数据库等多款 U 阅通产品。其中,中国大桥建设技术集锦 U 阅通还获得了第三届中国出版政府奖电子出版物提名奖。

### 3. 两大产品板块

我社目前已经初步形成专业板块和教育板块两大数字产品板块的产品布局。

(1) 专业板块。主要围绕交通专题知识库,先后建设开发了中国交通标准规范全文数据库、工具书数据库、交通法规数据库、交通安全数据库、航海 e 问 e 答数据库等面向行业从业人员的专业数据库。

(2) 教育板块。主要围绕用户学习、培训需求,开发建设了交通运输科技人才数字化学习平台、机动车驾驶培训网络课程、注考网、桥梁工程教学服务网等数字出版平台。

## (三) 创新驱动转型

### 1. 技术创新

作为一种新兴出版业态,数字出版是由用户需求和技术发展驱动产生的,用户需求变化是内因,技术发展是外因。满足用户数字化阅读需求,就必须高度重视技术创新,包括要研究技术发展趋势、应用最新软硬件技术。为此,交通社从满足读者移动阅读和个性化定制的需求出发,集中力量进行技术创新。首先,2011 年成功研发了以 U 盘为存

储和传播介质的工具软件，这是国内出版业首套 U 盘数字产品发布工具。其次，在悦通网数字出版平台上，首次推出了用户在线知识库定制功能，用户可以根据分类或主题词快速检索出需要的资源，系统自动打包集成数据库后，出版社即可将其发布为在线数据库，实现在线信息服务，也可生产镜像数据库实现离线服务。另外，近年来在欧美发达国家，在线租阅逐渐成为用户青睐的阅读方式，我社抓住这一机遇，在 2012 年完成了国内首个分时租阅功能开发，为用户论文写作、学习考试提供了便利。

## 2. 制度创新

我社高度重视数字出版建章立制工作，近年来逐步制定和完善了一批有利于发展数字出版的规章制度，规范了数字出版业务开展，提高了生产部门积极性。具体分为 4 个层面。

(1) 绩效考核制度。早在 2010 年年初，我社就在行业内起草制定了《促进数字出版发展指导意见》，明确定义了数字出版形态、产品范畴，规定了数字产品生产相关部门职责，初步明确了数字出版专职部门和传统编辑部门的数字产品销售收入分成比例。2014 年 8 月份，我社进一步修订出台了《支持数字出版发展的激励措施》，提出 3 年内对编辑部门开展数字出版业务不做明确绩效考核，支持各部门招聘专职数字出版人员，单位给以配套相应的人力成本，有效提高了传统编辑部门的积极性，为其解决后顾之忧。

(2) 生产管理制度。为规范电子文档上交的格式和质量，保证电子书宣传的及时性，我社专门研究制定了《图书电子文档及软片提交暂行规定》、《数据命名规范和存储规则设计方案》等办法，有效提高了电子文档上交和存储质量；为了规范数字产品生产过程中的成本核算、审批流程和出入库，制定了《数字产品管理规定》，明确了数字出版产品开发的业务规程；在部署安装内容管理系统后，制定了《数字出版内容资源管理办法》，规范了内容采集、入库、管理和发布的业务流程，明确操作权限，确保资源的完整性、规范性和安全性。

(3) 销售管理制度。实现数字产品销售是数字出版业务的最终目标。为此，我社对可销售数字产品的形态进行了归类定义，厘清了具有信息网络传播权的可销电子书目，明确了社内数字产品销售的责任主体，对数字产品销售流程进行了规范，为下一步构建数字产品销售渠道体系奠定了制度基础。

(4) 财务管理制度。我社历来高度重视财政项目资金管理，2013 年，制定了《人民交通出版社财政专项资金（经费）使用管理暂行办法》，对财政资金的管理主体、实施主体和使用管理进行了规范和约定；2014 年，为进一步规范财政专项资金的使用，我社又制定了《人民交通出版社财政专项资金项目财务管理实施办法（试行）》，对各类财政资金的到账管理、预算管理、日常管理、资金支付和监管执行提出了具体的实施细则，保障了财政资金使用管理实现专款专用、单独核算和注重绩效。

## 3. 理念与机制创新

数字出版相对传统纸质出版而言，是技术与内容的融合发展，要时刻做到理念创新。目前，在全社范围内已经形成了发展数字出版的良好氛围。即：现在的投入是为未来更

好地发展蓄力,鼓励各部门在发展数字出版过程中边建设、边规范、边发展。我社积极创造各种鼓励编辑部门敢于探索创新的环境,努力建立正确的奖励和评价机制;鼓励社内竞争,鼓励创新,容忍失败,初步建立起较宽松的试错和容错机制。创新设计人才培养机制,较早设立数字产品经理、数字资源建设主管等专职数字出版岗位,为引进人才、培养人才和留住人才制定了具有竞争力的薪酬制度和绩效考核制度。

#### (四) 标准先行

系统建设,标准先行。2010年,为做好存量资源数字化加工,我社与北京理工大学合作开发了交通科技电子图书元数据标准、存储标准和分类标准;2014年,为适应增量资源建设的要求,我社又组织业内专家,研发了适应我社需求的视频标准、音频标准、多媒体课件和动画标准,这也是出版行业内较早由出版社自主研发的新型媒体资源建设企业标准。

### 三、转型亮点

近5年的数字出版实践,使我们认识到实现从传统出版到数字出版的转型是当下出版人必须承担和完成的使命,转型是否成功关系到出版社未来的生死存亡。必须坚持“一把手”工程,必须坚持全业务、全流程转型和全员参与,必须坚持理念创新、技术创新和机制创新。只有这样,才有可能转型成功。

我们也清醒地认识到,当前数字出版人才匮乏、资金短缺,认识上还不能完全到位;出版社开发的数字出版产品尚无法有效满足用户的切实需求,赢利能力也不强,普遍存在“叫好不叫座”的现象;数字出版收入占企业整体收入的比例还很低,数字出版发展的市场环境也有待进一步改善,这些问题都在一定程度上制约着数字出版的健康稳定发展。在此形势下,我们必须紧紧抓住政策机遇,不断提高和夯实数字出版发展基础,并以市场需求为导向,以数字内容资源建设为基础,着力开发数字出版产品,为用户提供更多、更优质的知识服务,最终实现传统媒体与新兴媒体的融合发展。

## 塑造全媒体出版骨干传媒企业

### ——人民邮电出版社数字化转型示范经验

**经验概述：**初步形成了以“1+1+3+1”为核心业务的数字化转型发展格局，启动了编辑出版数字化平台建设，大力发展电子书业务，启动了专业社区、专业数据库、教学资源库、i尚漫中国原创动漫全媒体出版平台等多个重点项目的建设，并通过项目带动的方式，累计发布了近百种数字产品，出版了近万种电子书。

**行为阐释：**以传统出版与数字出版相结合的全媒体出版为发展方向，推动数字出版与传统出版流程的一体化，加快推进数字内容资源库建设，启动中国原创动漫全媒体出版平台建设，将出版社传统出版优势转化为数字出版产品和服务；采取自我发展和合作发展相结合的方式，创新发展模式，明确发展重点，加快探索和建立数字出版的经营模式。

**转型亮点：**以编辑出版数字化平台的建设为基础，重点发展电子书业务，以社区模式加快专业出版的数字化、以互动模式推动教育出版的数字化、以平台模式探索大众出版的数字化。

**专家组点评：**立足基础，双向融合，项目带动，探索新业态。

人民邮电出版社是国内较早探索数字化转型的专业出版社之一，其“数字化”战略定位分三阶段推动和构建传统与数字出版良性发展态势，数字出版总收入达到8 000万元，体现了人邮社对探索转型升级的信心和决心；其“1+1+3+1”的发展策略则体现了“立足基础、双向融合”、“项目带动，探索新业态”的宝贵经验。第一，人邮社把出版流程的融合作为突破口，解决了当前出版业内普遍存在的传统与数字双向融合的问题，为人邮社重点发展电子书业务和开发“增强型”电子书产品提供了基础保障，这是当前出版业发展数字出版业务最为务实的做法。第二，人邮社立足内容、渠道优势，争取扶植资金，以项目带动，重点在专业知识服务、数字教育服务、原创动漫等领域跨界探索新业务模式，尤其是在专业知识服务和数字教育服务两个领域进行了目标清晰的产品布局，为人邮社增强传统出版的市场竞争力和未来向“数字内容服务”提供商转变提供了可能。可以说，以“数字化”服务传统、以“数字化”探索新业态，是人邮社全力探索传统出版与新媒体出版融合发展的主线和务实经验。

#### 一、经验概述

在文化体制改革深入推进、信息技术发展日新月异、出版业态日益丰富的大环境下，



出版市场竞争日趋激烈。面对复杂变化的外部形势,人民邮电出版社立足于专业出版领域多年积累的专业优势和品牌优势,充分利用技术发展成果,围绕国家大力发展数字出版等新兴产业和国家新闻出版广电总局“大力发展数字出版产业、推动出版业转型升级”的战略要求,着力将传统出版优势转化为数字出版优势,努力探索一条可行的数字化发展路径。

人民邮电出版社根据市场需求和自身转型升级需求,从2000年开始即将数字出版的发展作为关系到全社未来生存和发展的重点业务,明确了逐步从传统出版向数字出版转型是出版社未来发展的必由路径,并在机制保障、资金投入等多方面重点支持数字化转型工作。在数字出版保障机制上,社领导主抓数字出版业务,对数字出版业务独立考核;在人力资源配置上,向数字出版业务倾斜,建立了一支懂出版、懂技术、懂互联网运营的复合型数字出版人才队伍;在内容资源管理上,实现了全社数字内容资源统一运营;在资金支持上,出版社每年直接投入不少于1 000万元用于数字出版新业务的探索。

目前,人民邮电出版社已将“数字化”作为全社的发展战略,在五年(2011—2015年)发展战略规划中明确提出了数字出版战略目标和基本策略。经过近几年的实践和探索,初步形成了以“1+1+3+1”为核心业务的数字化转型发展格局,启动了编辑出版数字化平台建设,大力发展电子书业务,启动了专业社区、专业数据库、教学资源库、i尚漫中国原创动漫全媒体出版平台等多个重点项目的建设,并通过项目带动的方式,累计发布了近百种数字产品,出版了近万种电子书,获得了较高的行业影响力。自2013年以来,人民邮电出版社以被总局授予首批数字出版转型示范单位为契机,紧紧围绕读者在数字环境下的需求特点,从提升优质资源的挖掘能力、内容的整理加工能力和产品的营销能力入手,通过基础性和引领性项目,有重点地开始研发知识消费、信息服务的数字出版产品,探索建立传统出版与数字出版相融合的生产经营模式,着力推动“传统与数字”融合,探索传统出版与数字出版融合发展的新型数字化转型路径。

## 二、行为阐释

### (一) 明确数字出版战略定位与战略目标

为了进一步加快人民邮电出版社从传统出版向数字出版转型,推动数字出版业务模式的探索和建立,在《人民邮电出版社五年发展战略规划(2011—2015年)》的总体战略定位中,明确提出了数字出版发展的总体战略,设定了数字出版五年战略目标,并确保该目标的实现提供切实有效的战略举措。

《人民邮电出版社五年发展战略规划(2011—2015年)》的战略定位中提出:“立足文化产业,以出版为核心,面向市场,服务社会。努力成为集传统出版、数字出版、多元化业务和信息服务为一体的、具有良好品牌形象和较强市场竞争力的骨干出版传媒企业。”

基于该战略定位,人民邮电出版社制定了《人民邮电出版社数字出版战略规划

(2011—2015 年)》，将“以传统出版与数字出版相结合的全媒体出版为发展方向，着力开发数字出版与信息服务”作为数字出版未来五年的战略定位。基于该战略定位，提出了数字出版五年战略目标，以及 2011—2015 年三个阶段性目标。

数字出版五年战略目标：到 2015 年，全社数字出版总收入达到 0.8 亿元。数字出版业务模式基本形成，产品布局基本完成，成为支撑出版社持续发展的重要业务板块。

第一阶段（2011 年、2012 年）：进一步明确数字出版发展思路和实施计划，使数字出版实现经营上的突破；第二阶段（2013 年、2014 年）：进一步加大图书、期刊在数字出版新领域的开拓力度，扩大开拓范围；第三阶段（2015 年）：实现数字出版的业务收入占总收入的 10%，使传统出版、数字出版均显现良性发展的态势。

经过近几年全社的共同努力，特别是 2013 年获得首批数字出版转型示范单位之后，三个阶段的部分战略目标正在逐步实现。

#### 1. 推动数字出版与传统出版流程的一体化

2013 年启动了编辑出版数字化平台建设项目，目前，项目（一期）已经完成，可实现图书在线协同编撰和内容审核，项目（二期）已于 2014 年启动。这项工作有力地提升了传统出版效率，适应了当前数字出版发展需要。

#### 2. 加快推进数字内容资源库建设

2013 年启动了数字内容资源库（二期）项目建设。目前，通过该项目，重新梳理和整合了我社数字出版内容资源，加快了存量资源和新增资源的数字化转化效率，对全社数字出版实施了统一管理、统一规划，更新了版权合同，提高了数字版权的获取、管理和保护能力，提升了数字内容的分销能力，有效提升了数字内容的整体运营水平。

#### 3. 启动中国原创动漫全媒体出版平台建设

重点推动 i 尚漫业务的快速发展，提升 i 尚漫品牌知名度，加快原创动漫全媒体产业链的构建。目前，该平台 Alexa 排名进入国内前 800 名，原创漫画授权作品 3 500 余部，累计注册用户 80 万人，每日 PV300 万、独立 IP20 万，并成功得到了共计 1 200 万元的国家文化产业基金支持。

#### 4. 进行资本方面的探索

按照资本及资源开放的原则，与专业出版社及数字出版领域技术公司，分阶段开展了科技数字出版平台的可行性研究等前期工作。

#### 5. 积极争取外部支持

近年来，密切跟踪国内外数字出版相关技术的发展，尤其是移动互联网技术的发展，积极研究国家文化发展政策，以项目带动的方式从国家新闻出版总署、财政部等政府部门，积极争取到了相关项目资金扶持和政策支持。到目前为止，已累计获批文化产业发展专项资金 2 100 万元，中央文化企业资本预算资金 2 000 万元。

### （二）制定数字出版业务发展总体策略

人民邮电出版社在全社业务发展策略中明确提出：“业务发展要在五年内，形成以图

书、期刊出版为主线,以数字出版、相关多元化业务为两翼的业务发展格局。推动传统出版与数字出版的并举发展,使数字出版、相关多元化业务的收入达到全社总业务收入的 20% 左右,逐步实现由传统出版向数字出版的转型发展。”该总体战略确定了传统出版与数字出版融合发展这一数字化转型的基本策略,进一步提出通过数字出版等新兴业务模式实现全社收入较快增长的目标。

为确保数字出版业务发展策略的落实,人民邮电出版社分步骤制定了有针对性的业务发展措施,即坚持以重点项目带动的方式推动数字出版的发展。具体来讲,就是要在深入研究数字出版特点的基础上,将出版社传统出版优势转化为数字出版产品和服务;采取自我发展和合作发展相结合的方式,创新发展模式,明确发展重点,加快探索和建立数字出版的经营模式。在过去的三年,全社积极落实各项措施,各项工作均取得了明显进展。

### (三) 构建高效的组织与保障体系

自 2000 年开展数字出版业务以来,为了加快传统出版向数字出版转型,人民邮电出版社领导班子十分重视数字出版业务的组织与保障机制的建立,在资金、人才、机制体制等方面做了大量系统性工作,为出版社整体数字化转型提供了有力的保障。

#### 1. 资金保障

相对于传统出版业务,数字出版业务面临着资金需求大、风险高等特点,为了推动数字出版业务的快速发展,从 2010 年开始,出版社每年投入不少于 1 000 万元,直接用于数字出版新业务的开拓。经过几年的孵化和培育,人民邮电出版社建立了中国国内首个原创动漫全媒体出版平台——i 尚漫。

与此同时,在国家新闻出版总署、财政部、北京市新闻出版局等相关政府部门的大力支持下,积极参与国家和省部级数字出版项目申报,启动了一系列数字出版重点项目,并取得了较好的阶段性进展。这些外部资金的注入,不仅有效解决了项目前期的资金问题,也为出版社找到数字出版赢利模式起到了助推剂的作用。

#### 2. 人才队伍建设

出版社对数字出版的人才队伍建设十分重视,专门制定了数字出版人才引进和培养机制,鼓励优秀人才脱颖而出。

为了适应数字出版业务的要求,有计划、有步骤地加大了对数字出版业务领域的相关人力资源的投入力度,放开数字出版部门人员编制的限制,保障业务加快发展。与此同时,基于数字出版业务涉及领域广、所需知识新的特点,加大引进策划创意型、技术开发型、市场营销型等互联网专业人才。这些工作,及时满足了数字出版业务急需的人才需要,加快了专业人才队伍结构的优化,为数字出版业务发展奠定了良好的人才基础。

### (四) 基础性工作方面的项目与产品布局

#### 1. 以编辑出版数字化平台项目建设为核心,加快推动科技与出版融合发展

为了加快传统出版生产流程数字化再造,出版社启动了编辑出版数字化平台项目,

该项目的目标是构建一个内容资源数字化加工、制作、出版，以及数字资源投送与运营服务平台。该平台建设内容包括基于内容生产的协同编撰平台、基于内容加工处理的内容管理平台、基于内容发布的产品发布平台。

项目按照出版社制订的方案计划和目标，正在推进协同编撰平台的建设。项目（一期）已于 2013 年 10 月上线试运行。在出版社原有系统基础上，已完成在线协同编撰系统开发建设，可实现在线内容创作、加工、审校、模板化排版等数字全流程操作，实现了图书在线编辑。目前，已有数十种书稿正式进入运行阶段。

项目（二期）已于 2014 年 1 月启动，年内实现 500 种新书的在线编撰与发布。产品发布和技术社区系统 2014 年 9 月底开发完成；作者服务平台和图片资源管理系统正在进行需求分析和方案论证，于 2014 年年底完成。

## 2. 以版权、资源和运营为主导，构建全新数字内容资源库平台

为了更好地支撑当前电子书、数据库等业务开发需求，人民邮电出版社在 2012 年启动了全社数字内容资源库建设项目。数字内容资源库于 2013 年 5 月正式上线运行，通过技术手段自动从出版社信息系统导出数字内容版权等相关信息，构建了专人负责的数字内容审核机制，实现了基于数字内容的版权、资源和商务的系统化管理，还可同步提供新书的试读样张、电子样书等营销数据，有力地配合了新书在亚马逊、当当等网店的营销，在支撑数字出版业务的同时也促进了纸书的销售，为我社下一步开展数字出版业务奠定了基础。

目前，该资源库平台已累计审核入库并管理了 10 000 种 PDF、1 400 种 XML、800 种 OCF、1 000 种 ePub 和 1 000 种 Mobi 产品文档，累计提供了 6 100 种新书的同步试读样张和 600 种电子样书。

## （五）电子书业务的项目与产品布局

在数字化转型过程中，找到可行商业模式并取得持续收入，将是转型能否成功的一个重要标志。作为出版社重要的数字出版业务，电子书业务的主要目标是提升收入水平。基于此目标，出版社确定了电子书业务的总体战略：数字优先，同步出版。同时，将加快存量 and 新增图书数字化转化率，积极主动占据第三方平台入口作为当前的首要工作，重点从普通电子书、增强型电子书、手机阅读三个方面入手，开展了大量细致的探索性工作。

### 1. 拓展电子书合作领域，占领新业务有利位置

电子书业务作为出版社数字出版的战略重点，2012 年着重在市场策略、渠道覆盖、市场营销力三个方面开展了工作。2013 年重点放在图书的数字化转化和营销资源的配置上，2014 年重点放在了产品的营销及同步出版方面。

在市场策略制定方面，结合图书特点和市场需求，区分专业类和大众类图书，明确了电子书整体定价策略、上市策略、合作策略。在坚持以亚马逊为主平台、不同平台差异化供货的平台策略下，针对移动互联网领域新生的电子书分销平台，与网易、新浪、

腾讯、淘宝、豆瓣开始了电子书合作洽谈。

在存量资源和新增资源的数字化转化方面,根据普通电子书业务的经营要求,在电子书整理加工方面,优先对重点书、畅销书、新书做了加工转化。

在渠道覆盖方面,在坚持电子书合作四项基本原则的前提下,重点放在了主动占领平台商有利位置,同京东、百度、淘宝、豆瓣签署了电子书分销协议,拓展了电子书分销渠道和用户覆盖领域,抢占了平台型电商的数字阅读入口。

通过这些努力,出版社在亚马逊平台上设立了品牌专区“人民邮电·IT人文”,同时,从品牌特色出发,争取到了更多页面资源。目前,已累计上线 Mobi 电子书 2 200 多种。

## 2. 抓住移动互联发展机遇,发挥增强型电子书业务先发优势

在数字化转型中,出版社敏锐地抓住并充分利用了苹果应用商店等新型平台的分销特点,通过开发增强型电子书等富媒体数字出版物,探索了适合移动终端的数字内容新的出版模式。

2011 年,出版社组建了增强型电子书业务产品开发团队,坚持重点开发和多领域探索相结合的方针,开始了摄影、旅游、经管等图书和《摩托车》、《集邮》等杂志的选题策划和产品研发。

通过近三年的努力,出版社在增强型电子书的出版品种、涉及领域、产品形态、多平台发布、经营模式上均取得了较大收获。截止到 2014 年 8 月,已上线增强型电子书 22 种,其中,《单反摄影宝典》增强型电子书在 iTunes Store 上两次被新品推荐,在摄影类收费排行榜一直位于前 3 名,最好排名第一,其免费版本已累计下载 51 万个,该产品被评为 2013 年第五届数博会数字出版年度最佳作品;产品涉及领域覆盖摄影、经管、旅游、育儿、科普;产品形态包含单独 APP 与 in APP;发布平台拓展至 iOS、Android、Kindle 等多平台;在经营模式上也加快了探索,除内容付费模式外,已开始尝试广告分成模式来获取收益。

## 3. 专注手机阅读需求,加快手机阅读业务开发

从 2009 年中移动策划手机阅读业务初始,作为最早参与其业务整体规划的出版商之一,人民邮电出版社就十分关注和重视手机阅读这一业务。出版社将手机阅读定位为电子书业务中收入的重要组成部分,设定了保持在中移动“和阅读”、中电信“天翼阅读”、中国联通“沃阅读”的 MCP 先发优势,争取更多收入的业务目标,为手机阅读业务专门配置了支撑人员,制定了相应的营销策略。

在中移动方面,采取增加每月新增品种、积极争取推荐位、主动提供营销内容等多种手段,争取首发、热书等优惠政策,取得了较好的收入;在中电信方面,2011 年 8 月与中国电信天翼阅读基地签约,针对 IT 类图书专门开发了邮电书包,进一步扩大了出版社在手机阅读领域的知名度;在中联通方面,签署了合作协议,提供了部分重点书,争取到了有利的位置。

通过我们的努力,出版社在与电信运营商的合作中保持了先发优势,进一步确立了重点 CP 地位,成为中国移动和阅读基地和中国电信天翼阅读基地的重要合作伙伴,进

进一步扩大了出版社在手机阅读领域的知名度。

截止到 2014 年 8 月,已累计提供 800 种手机阅读电子书,其中,通过首发等运营方式,《微甜女人》一书 10 个月内已实现收入 50 万元,大大超出了同名纸质图书的收益。

## (六) 三大出版领域数字化的项目与产品布局

### 1. 以社区模式探索专业出版的数字化

为了主动适应专业读者阅读需求的变化,满足传统出版数字化转型的发展要求,出版社以探索专业读者需求变化为核心,通过专业社区这一创新模式,实现作者、编辑和读者的三方互动,为纸书和电子书的同步出版,以及特色数据库和知识库的发布提供全新的经营模式。

出版社从 2012 年开始启动了 IT、信息技术专业社区的探索工作。这项工作的目的是,进一步强化人民邮电出版社在计算机、通信等领域的领先优势,在助力传统出版业务稳步增长的同时,顺利实现专业出版数字化转型。

#### (1) 面向 IT 专业读者的图灵社区项目

针对 IT 专业读者,依托出版社在计算机图书零售市场占有率常年排名第一的优势,将图灵的 IT 图书、文章、评论等内容,通过社区互动阅读的方式,为读者提供数字内容分享和电子书下载等服务。目前,基于该模式的图灵社区已于 2013 年上线运营,注册用户 15 万人。

#### (2) 面向信息技术行业人士的信息技术社区项目

为了进一步通过网上社区和在线编撰系统,推动信息技术领域出版的编辑手段创新、产品创新、营销创新,有效地提高出版能力,进一步提升运营效率,形成在行业内的领先优势及未来的可持续发展能力,出版社于 2014 年 1 月启动了信息技术社区建设项目。目前,该项目已完成需求调研和开发协议签署,正按计划推进,整个项目于 2014 年 11 月 1 日上线试运行。

### 2. 以互动模式探索教育出版的数字化

长期以来,人民邮电出版社一直坚持以专业教育出版为核心,充分利用出版社在相关专业领域积累的人才优势、资源优势、渠道优势和技术优势,通过采用项目驱动的方式在教育数字出版领域不断进行探索和尝试。

#### (1) 面向存量数字资源整合的 PROEDU 专业自主学习资源库项目

本项目在整合丰富的存量数字出版内容的基础上,根据当前专业自主学习的实际需求和发展趋势,向广大在校师生提供信息素养、计算机、艺术设计、数字传媒、机电与电子信息、土木建筑、交通运输、经济管理、就业创业九大类视频学习资源,以视频教学为核心,辅以动画、课件、素材资源等内容,重点提高学生的自主学习能力、提高学生的应用能力、提高学生的就业创业能力,同时有助于提升教师的教学技能和拓宽知识视野。本项目目前已在 150 多所院校中进行试用推广,部分院校已经正式进行采购。

### (2) 面向新型职业人才培养的职业教育数字资源示范平台建设项目

本项目针对职业教育培养计划对人才培养的最新要求,通过建设课程教学数字资源,并以此为基础建设专业教学资源平台,实现智能辅助学习、数字化学习资源共享与管理、数字化学习服务体系,形成教材、数字教育资源加工、传播、保护领域的一体化解决方案,进行商业模式和业态创新,提升我国教育出版的数字化水平。本项目为2013年度文化产业发展专项资金项目,获得900万元财政资金支持,目前正在顺利推进开发过程中。

### (3) 面向整体人才素质提升的高等院校信息素养智慧学习示范平台建设项目

本项目是发挥出版社自身60年专业出版优势,针对高等院校信息素养教育,自主研发的集知识管理、微课开发、在线测试、智能分析、自主学习、学习支撑、按需出版等功能于一体的综合型学习服务平台。项目主要由教育云平台、个人智能学习环境和平台核心模块三大部分组成,推动从传统的教材出版商向教育数字化解决方案提供商的转型。

### (4) 面向网络教育的“人邮学院”在线教育平台建设项目

本项目是自主开发的在线教育平台。平台第一期在提供完备的在线教育支撑服务的同时,集成各方面优质资源,重点开发30门左右在线慕课课程,课程主要包括军事理论、心理健康、职业生涯规划等通识类课程和办公自动化、摄影、图形图像处理等信息技能类课程。2014年10月,“人邮学院”在线教育平台正式上线运营。

## 3. 以平台模式探索大众出版的数字化

在大众出版的数字化方面,人民邮电出版社目前正在通过自主建设的i尚漫中国原创动漫全媒体出版平台进行业务模式的全新探索。该平台包括纸质媒体、i尚漫网站、i尚漫无线、i尚漫应用、i尚漫游戏在内的多个传播平台。

### (1) i尚漫网站

i尚漫网站([www.ishangman.com](http://www.ishangman.com))利用出版社自身在出版发行领域内的专业经验,联合国内优秀的动漫原创作者为动漫读者提供海量正版内容的在线阅读、下载收藏、订阅服务,为原创作者提供内容的网络出版发行平台。

该网站于2011年1月正式上线,作为原创漫画平台和读者互动社区,作者在这里自由上传作品,接受编辑的审核和引导,读者在这里可相互交流。目前,网站的Alexa排名是同类网站中排名最靠前的,也是业内健康PV增长速度最快的网站。网站已经汇聚了3500余部原创漫画作品,很多作品都受到了广泛的欢迎,是i尚漫全媒体运营模式的内容基础。

### (2) i尚漫无线

i尚漫无线产品包括i尚漫WAP业务、彩信报业务、基地业务等,利用多业务线的强大优势,有机整合、互联、互通,最大效果地将漫画资讯、漫画作品传递给用户。同时,通过有效的营销方案,不断扩充用户,使更多的人熟知中国的原创动漫作品。

i尚漫WAP业务于2011年1月上线,主要以i尚漫WAP站为主体,是i尚漫全媒体平台的重要组成部分之一。i尚漫WAP支持目前市面上的大多数手机浏览器,随着产品的不断完善、内容的不断丰富,逐渐吸引了一大批用户,截止到目前,日均访问量达

到 20 万次，稳定用户在 5 万人以上。

i 尚漫彩信报于 2012 年年底开通，主要服务于广大动漫爱好者、年轻时尚人群。通过提供行业资讯和动态、漫画内容展示、动漫周边介绍等内容，使受众人群能够在第一时间获得最新的动漫信息。目前，已经逐步开通天津、山西、河北、四川、重庆等地区的彩信报业务，将陆续开通中南地区、华东地区各省手机报业务。

i 尚漫还积极与运营商的各大基地进行了深度合作，分别接入了中国移动阅读基地、中国移动动漫基地、中国电信动漫基地。自接入运营以来，已经成为各基地重点合作伙伴，累计发布作品 240 部、1 400 多集。同时，用户点击率在各基地也名列前茅，2012 年 2 月及 3 月移动动漫基地点击率排名第一，达到 60 万次，成为 i 尚漫大平台的重点收入之一。

### （3）i 尚漫客户端

随着移动终端的不断变革、网络环境的不断优化，i 尚漫在无线客户端领域也进行了拓展，分别在 2011 年 9 月及 2012 年 5 月发布了 i 尚漫 Android 客户端和 iPad 客户端。

i 尚漫客户端专为智能手机用户量身打造，用户不仅可以体验到漫画移动阅读的便利，更可以体会良好的阅读质量，与 i 尚漫网站同步的社区内容，以及实时交流的快捷便利。自客户端发布以来，通过登录各大软件市场，带来了较高的下载量，部分月份下载量累计超过 10 万次，活跃用户超过 3 万人。

### （4）i 尚漫游戏

从 2013 年起，腾讯、巨人等知名游戏公司先后与 i 尚漫寻求页游合作。目前，与游戏公司已经开展合作的游戏有《战龙三国》、《七雄争霸》等。2014 年，将以此为契机开发以网站漫画为背景的、具有自主知识产权的手机游戏，探索数字出版新的商业模式。

## （七）工信行业知识服务平台的项目与产品布局

党的十八大报告提出：“坚持走中国特色新型工业化、信息化、城镇化、农业现代化道路，推动信息化和工业化深度融合、工业化和城镇化良性互动、城镇化和农业现代化相互协调，促进工业化、信息化、城镇化、农业现代化同步发展。”为更好地贯彻执行党的十八大关于推动信息化和工业化深度融合的精神，进一步为工业和信息化部中心工作服务，人民邮电出版社启动了“基于移动互联网的工信行业知识服务平台”项目。

该项目将立足工业和信息化行业，进一步整合工信系统优质资源，不仅将资源全部数字化、信息化，而且还将利用云计算等最新的移动互联网知识构架，将所有内容进行组织整理，提供个性化的、及时的多种信息呈现方式，构建一个面向行业用户的、基于移动互联网的全新的知识服务平台，提供信息服务、学习服务、分析服务、企业服务，并通过独有的行业资源来帮助企业快速构建自己的知识库，为企业的产品创新设计、生产、销售及管理提供国内外最新的、智能化的、一站式的知识获取、分析及推送服务，实现数字出版模式的创新。该项目于 2014 年已完成前期可行性调研，目前正按计划推进。



### 三、转型亮点

在加快数字化转型升级的过程中,人民邮电出版社始终坚持“1+1+3+1”的发展策略,通过重点项目带动的方式,推动传统出版与数字出版的融合发展。首先,做好一项关键的数字化基础性工作,即编辑出版数字化平台的建设;其次,做好一项重点业务,即电子书业务的发展;最后,从专业出版、教育出版、大众出版三个领域来探索数字化转型升级,具体的做法是:以社区模式来加快专业出版的数字化、以互动模式来推动教育出版的数字化、以平台模式来探索大众出版的数字化。在以上基础上,以行业知识服务平台项目的建设为契机,开始探索建立知识服务的业务模式。

实践证明,经过多年的数字出版探索,从传统出版流程改造和新业务模式探索两个方面入手,正是人民邮电出版社在数字化转型升级过程中最宝贵的经验。

首先,坚持从传统出版流程改造入手,构建新型的数字出版流程,实现传统出版流程与数字出版流程一体化,信息管理系统与编辑出版业务操作平台一体化,编辑出版业务基本实现全流程网络化(无纸化),最终将产品的研发过程、内容的编辑过程、产品的发布过程、市场的营销过程实现数字化,从出版社的信息管理、内容管理、生产管理、销售管理四方面整体实现数字化转型。

其次,坚持从打造新业务模式探索入手,通过项目带动方式加快数字产品的研发和业务模式的探索。通过启动行业知识服务平台等引领型项目,探索专业数据库、特色资源库等专业知识服务领域的商业模式;通过建立教育数字资源示范与教学服务等平台,推动教育出版的数字化;通过构建中国原创动漫全媒体出版平台,打造以原创内容为核心,集杂志、图书、PC、Pad、手机、客户端等多种载体形式的产品支持,重点内容衍生品发展和全业务复合运营的大众出版的数字化商业模式。

通过这些努力,人民邮电出版社在数字化转型升级方面取得了明显进展,获批成为全国首批数字出版转型示范单位。

习近平总书记提出推进传统媒体与新兴媒体融合,努力建成几家拥有强大实力和传播力、公信力、影响力的新型媒体集团,形成立体多样、融合发展的现代传播体系的战略目标。作为出版行业具有代表性的专业出版大社,人民邮电出版社总结自身以往的数字出版发展经验,根据国家新闻出版广电总局对数字化转型升级的总体部署和要求,在下一个五年数字出版战略规划中,将继续努力完善优质内容的整合挖掘,重构数字编辑出版流程,丰富数字出版产品表现形式,初步建立起一套完整的数字化内容生产、传播、服务的体系,逐步完成由传统出版向传统出版与新媒体出版融合发展的全媒体出版形态的转变,使出版社发展成为具有良好的品牌形象、出版特色鲜明、优势出版领域更强的骨干出版传媒企业。

## 构建全面服务教育O2O模式

### ——外语教学与研究出版社数字化转型之路

**经验概述：**双线发展，从内容提供商转变为全方位、全媒体的教育服务提供商。

**行为阐释：**以内容特色整合资源，建设基础性数字出版生产线和数字内容管理体系，坚持数字出版项目与产品布局，推广数字出版产品市场营销方案，探求数字出版赢利模式。

**转型亮点：**充分理解社交群体，营造有温度的阅读氛围和互动平台，构建全面服务教育的O2O模式。

**专家组点评：**商业眼光，市场运作，锐意进取，步步为营。

数字化、国际化、资本化是外研社发展的三大战略之一，也让外研社的数字化转型之路保持前瞻性眼光、规模化特征。

竞争优势方面，外研社充分整合各方资源，基于庞大的渠道资源、数以亿计的用户资源、特色内容资源，构建基于资源优势的核心竞争力。

商业模式方面，外研社通过数字化的手段，致力于为机构用户（B2B模式）和个人用户（B2C模式）提供优质、专业、权威的服务，实现“线上外研社”产业链构想，完成内容提供商向全方位、全媒体教育服务提供商的全面转型。

管理机制方面，外研社设立数字业务委员会以统筹全局，重新设置业务部门边界以清晰权责，大胆实施激励机制改革以鼓励创新，加大数字出版考核指标权重以激活发展，完善技术布局以保障发展，灵活推行资本运作以带动跨越式发展，堪称高举高打、有勇有谋。

## 一、经验概述

外研社社长蔡剑峰曾经说过这样一段话：“2013年，外研社的净发货大概是25亿元，但数字出版的销售额不足2500万元（主要是指数字产品和内容授权，不包括点读笔和在线教育），那么，要想把2500万元的数字演变成25亿元，究竟需要多少年？我认为这就取决于数字化改造升级的效果了。我们数字化发展得越好，这个时间就越短，这才是我们发展数字出版的意义所在。”

数字化是外研社发展的三大战略之一（另外两个分别是国际化和资本化）。在继续坚持以出版为中心的前提下，数字化实现双线发展：一方面为传统出版提供数字化支持，包括教学与科研支持；另一方面积极探索数字出版的新模式，为学校、教师和学习者提供全方位的数字教育解决方案。

在“十二五”数字战略规划的指导下，外研社形成了以数字资源中心、数字化管理部、数字教育事业部、下属独立数字业务公司为核心，各分社协同支持的数字业务体系。数字资源中心负责内容管理系统、协同编辑平台等数字内容生产、管理流程；数字化管理部负责外研社整体出版生产运营系统的数字化管理（ERP）；数字教育事业部负责面向教育机构的 B2B 数字教育产品研发及推广；下属独立数字业务公司分别负责线上线下数字业务及配套周边数字产品的研发与推广。外研社数字业务架构如图 1 所示。

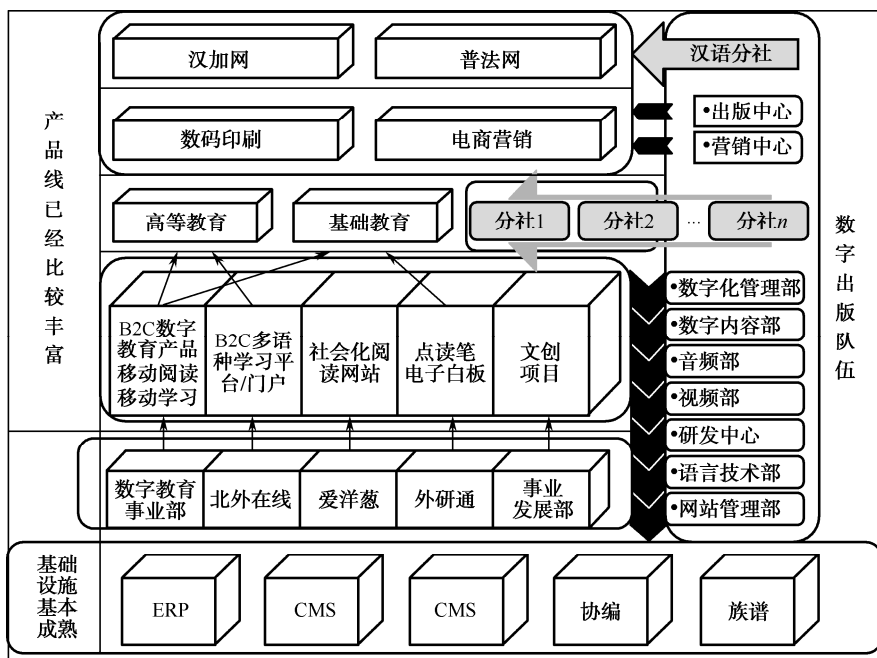


图 1 外研社数字业务架构

我们数字化转型的愿景是：通过数字化的手段，以更高效、更快捷的方式为机构用户和个人用户提供更优质、更专业、更权威的服务，进而把外研社从内容提供商转变为一个全方位、全媒体的教育服务提供商。

下面，我们将从指导思想、战略目标、工作重点、保障机制、中长期项目与产品布局、市场营销方案、外研社数字化转型大事记七个方面阐述外研社数字化转型的具体举措。

## 二、行为阐释

### （一）指导思想

解放思想，开拓创新，整合资源、跨界合作，建设数字化外研社，创新传统研发、生产和销售模式，突破传统体制和机制束缚，积极探求数字出版赢利模式。以庞大的渠道资源、数以亿计的用户资源，以及强有力的内部特色资源整合，树立外研社在数字化

转型中的竞争优势。

## （二）战略目标

充分整合各方资源，紧紧围绕内容建设中心环节，推出精品数字出版产品。大力提升自主创新能力，努力探索出有效的数字出版模式，开发若干有很强赢利能力的数字出版项目，基本实现“线上外研社”的构想。

线上外研社具体包括 6 个环节：内容提供→编校平台→素材资源库/内容管理系统→产品生产线→产品→用户。在数字出版时代，内容从作者经由出版社流向用户，形成一个完整链条，外研社将在这一链条中发挥组织生产、加工、再创造和渠道的作用，如图 2 所示。

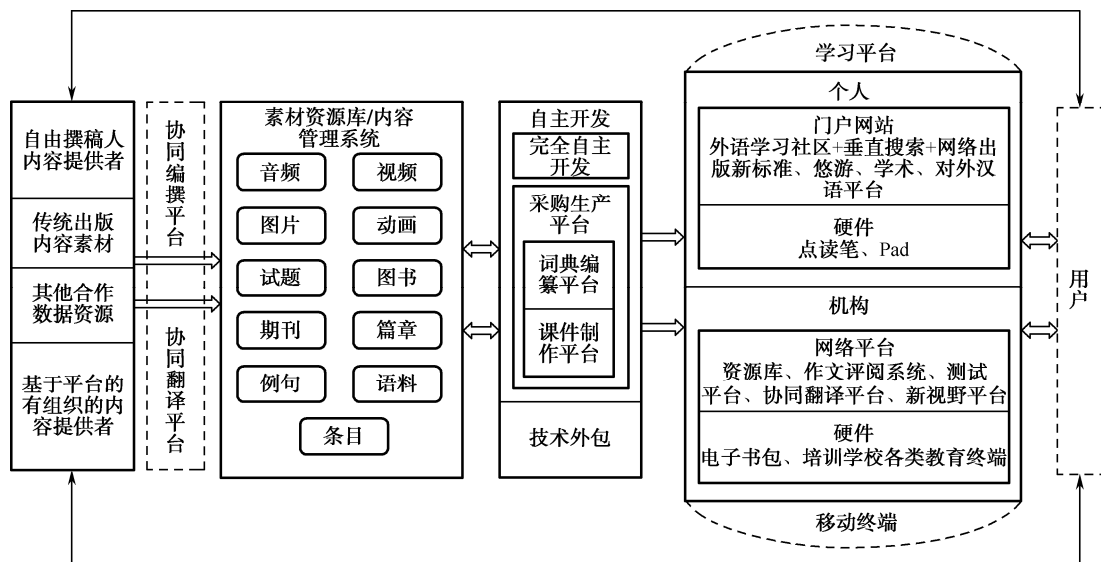


图 2 “线上外研社”基本构想

**B2B 业务目标：**充分发挥内容优势和渠道优势，以专业性、定制化、全媒体为特色，为教育机构、研究机构及其他行业客户提供外语及汉语教育/培训全面解决方案。

**B2C 业务目标：**将传统出版中零散的读者资源转移到网络上，进一步了解读者、黏住读者、积聚内容资源；建立全民外语教育和全球汉语教学各细分领域专业的门户网站。

## （三）工作重点

在数字化转型过程中，外研社重点建设对传统出版产业升级有重大意义的基础性数字出版生产线和数字内容管理体系，实现生产过程数字化；大力推进传统重点产品的数字化升级，建立从幼儿到成人的完善外语教育网络课程体系；重点建设数字化教学服务平台、自主学习平台和学术研究平台项目，为用户提供课堂内外、教学科研等多维度的外语教育服务；整合全社网络资源，重点建设支撑数字化转型业务的 B2C 和 B2B 运营

平台；积极开发适合移动学习的应用，建立移动学习平台，形成有特色的数字化商业运营模式；重点建设全社性英语测试评估体系，打通各细分市场内容和服务资源，为用户提供最权威、最科学的个性化外语学习解决方案。具体项目如下：

### 1. 数字内容管理系统及编辑资源库建设项目

完善内容管理平台，建立内容管理标准，确立结构信息标引体系。建立图书、期刊、图片、辞典条目、音频库、视频库、试题库等素材资源库，打通全社内容资源，大力推动资源共享，为内部用户提供方便快捷的检索和下载通道，为各类数字化产品和平台提供内容生产的原始素材。认真分析市场和编辑规律，有选择地建立针对细分市场的编辑资源库，盘活传统资源，提高资源复用率，提高新产品研发速度。未来我们还将对大量的碎片化内容资源做深度的标引，从源头确保数字出版产品元数据的规范化和标准化，为个性化服务的战略之路奠定坚实的基础。我们深知：数据已成为一种商业资本，一项重要的经济投入，可以创造新的经济利益。事实上，一旦思维转变过来，数据就能被巧妙地用来激发新产品和新型服务。

### 2. 数字化内容生产平台建设项目

采购或开发包括词典编纂平台、课件制作平台、协同编辑平台、协同翻译平台等在内的内容生产平台，加快数字出版生产线的搭建，加强编辑工作的协同性、实时性，规范内容生产流程，不断提高生产效率，打破传统工作模式，引导编辑数字化转型，为线上外研社的内容和服务提供强有力的保障。2014年年底正式上线的协同编辑平台是一套从源头上就是数字化的深度定制生产系统，它能够大大削减数字化产品的加工制作费用，显著提升内容资源的复用价值和生产效率。该平台的设计思路如图3所示。

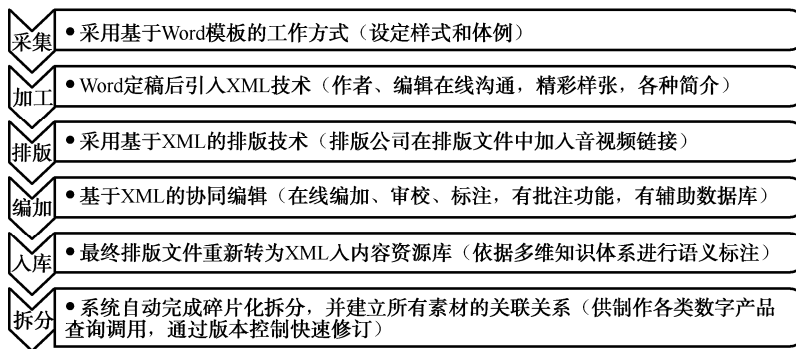


图3 外研社在线协同编辑平台设计思路

### 3. 精品网络和多媒体课程建设项目

加强对有较高市场知名度和占有率的产品的数字化支持，推出新概念英语网络课程、剑桥商务英语网络课程、新视野大学英语网络课程、新标准大学英语网络课程、研究生英语网络课程、新标准（基础）英语系列多媒体产品等。积极推进针对英语培训市场的多媒体和网络课程建设项目，重视针对专升本、就业指导、继续教育等有较大潜力细分市场网络课程的开发，建立从幼儿到成人的完善网络课程体系。

#### 4. 数字化教学服务平台及教学资源库建设项目

重点建设新标准（基础）英语网、作文评阅与训练系统、大学英语视听教学和自主学习系统等为大中小学提供外语教育服务的教学管理性或资源性平台。重视需求分析，功能开发与内容开发分两条线进行，增强平台兼容性，实现内容模块化，适应个性化定制需求。

#### 5. 数字化自主学习平台和学习资源库建设项目

重点建设面向国内普通外语学习者的自主学习平台，面向海外市场汉语学习者的国际汉语教学与服务门户、国际汉语暨多语言在线视频学习交流平台等，形成以双语为特色，以学习诊断、学习方案和学习咨询为特征的业务价值链，整合外研社在教材和一般图书出版领域的内容资源、作者资源（含老专家资源），直接为终端客户提供个性化服务，增强用户黏性。同时，抓住课堂学习者课外自学的需求，建立细到班级乃至个人的用户跟踪网络。

#### 6. 网络运营及电子商务平台建设项目

整合我社现有各类网站，形成统一的技术平台和建站标准，为资源共享打下基础。对全社网站进行认真梳理、分类，形成清晰的企业网站和业务型网站的差异化运营策略。对全社统一的企业网站门户和业务型网站门户进行统筹和整体布局，完善用户管理、电子商务管理、积分管理、数字版权保护等基础功能，实现后台资源共享。

#### 7. 移动学习平台建设项目

准确把握并预测技术和市场发展趋势，根据硬件、渠道特点开发适合移动学习的应用。全面拓展渠道，开展与移动运营商、应用商店等的合作。尝试与阅读器、平板电脑等硬件提供商合作，打造共同开发、收益共享的模式，为移动终端提供定制的外语教育解决方案。

#### 8. 测试评估体系建设项目

建立一套权威、科学的九级标准英语测试评估体系。打通各细分市场内容和服务资源，贯通线上外研社的各模块、各环节，提供针对性强、专业性强的个性化学习方案，增强用户黏性。通过测试推动线下读者资源、大赛选手资源（如新概念英语大赛选手资源）向网络的转移。全社统筹针对各细分市场的 B2B 测试评估平台的开发。同时，支持职业教育等细分市场的测试认证体系的构建工作。

### （四）保障机制

企业要发展，特别是要跨越式发展，首先需要从管理机制创新开始。为了顺应数字化转型的需要，外研社从各个层面进行了强有力的变革，通过调整、整理、跨界、合作形成了一套比较完备的数字出版业务策划、实施、监督、评估和控制机制。我们的具体做法如下：

### 1. 设立数字业务委员会，统筹全社数字出版业务

数字业务委员会是在社委会领导下，协助社委会制定全社数字出版规划与发展战略，规范、协调与统筹全社数字出版业务的管理机构。

数字业务委员会的具体职责如下。

(1) 把握总体方向，制定外研社中长期和短期数字业务发展规划，并根据规划，对全社数字业务进行统筹和协调。

(2) 对数字产品（含各类独立销售或配套使用的硬件、软件、互联网产品及音像制品）的商业模式、产品规划、技术选型及推广方案进行审核，并对方案实施情况进行监督。

(3) 负责数字业务相关资源的建设、产品及服务的采购审批。

(4) 负责与数字业务相关的国内外合作方案审核。

(5) 建设、培养和管理专业化的数字产品研发和推广团队。

### 2. 重新界定部门业务边界，业务流程陆续上线

在新的战略目标指导下，重新设置各业务部门的边界，重新梳理各部门的分工。同时，厘清全社管理部门与各业务部门的职责分野，厘清业务部门与服务支持部门的职责分野。推动相关服务支持部门的公司化或社会化。

通过对编辑出版各业务流程方面与环节的全面调研、分析，对其中不合理、不必要的环节进行彻底的变革，把许多一直在线下运转的流程搬到线上，例如版权页的排版、设计排版任务的管理、图书内容修订的管理等。

### 3. 重视数字出版人才培养，完善激励机制

重视数字转型期对新型业务人才的培养。为适应我社从传统出版业务向数字化业务转型的需要，通过内部培养和外部引进，建立起一支能够胜任数字化发展需要的人才队伍。同时，充分认识并尊重数字出版的创新与风险，大胆实施激励机制改革，以支撑创新、促进发展。

### 4. 分社考核指标多元化，加大数字出版考核指标权重

外研社下属三个分社更名为某某（数字）出版分社，引导各分社重视数字出版环境下的自主版权资源开发，鼓励对自主版权产品的跨媒体、多元化运营。

### 5. 完善技术布局，力求实现出版与技术的完美融合

成立技术小组，由数字教育事业部、北外在线、数字化管理部等部门的核心技术人员组成。彻底梳理全社各类平台、系统和数字出版物的技术开发现状，并依据全社业务转型和未来产品及服务的开发需求拟定技术开发标准、规范开发流程和项目管理流程。特别关注重大支撑系统和平台的底层技术架构，力求实现系统的灵活架构和模块化。

在线课程采用国际通行的 SCORM 标准开发，各类平台采用 SOA（Service-Oriented Architecture，面向服务的架构）的理念作为服务建构模式，业务、流程、资源三向驱动作为系统架构的指导方法，SaaS（Software-as-a-Service，软件即服务）与本地化部署结合的运营模式。

内部使用的软件产品开发流程如图 4 所示，项目执行流程核对表见表 1。

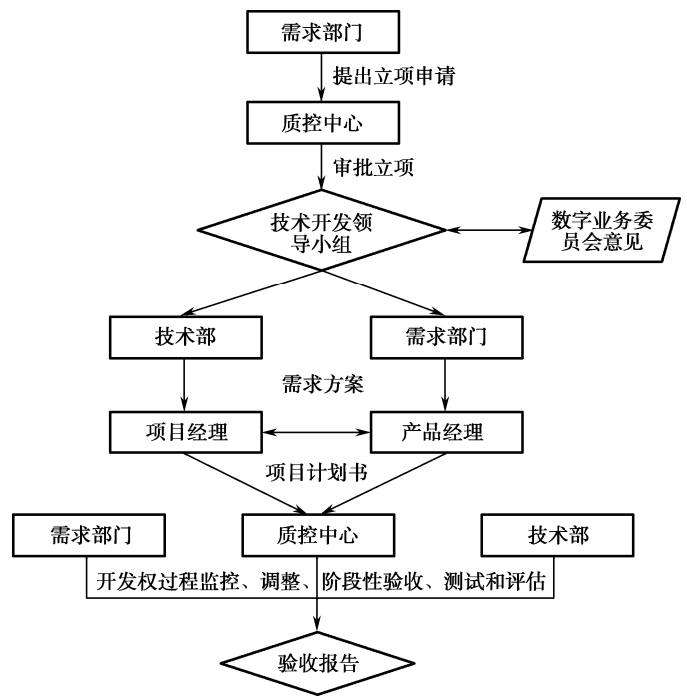


图 4 软件产品开发流程

表 1 项目执行流程核对表

（项目名称）

项目经理：

项目成员：

质控经理：

| 顺序 | 工作环节/ 流程 | 工作内容  | 负责人 | 时间周期 |
|----|----------|---|-----|------|
| 1  | 产品策划     | <div><input type="checkbox"/> 产品策划方案</div> <div><input checked="" type="checkbox"/> 产品内容规划</div> <div><input checked="" type="checkbox"/> 设计框架</div> <div><input checked="" type="checkbox"/> 人员支持</div> <div><input checked="" type="checkbox"/> 成品形式</div> <div><input checked="" type="checkbox"/> 项目时间表</div> <div><input type="checkbox"/> 方案讨论会</div> |     | 至    |
| 2  | 产品调研     | <div><input type="checkbox"/> 调研报告</div> <div><input type="checkbox"/> 调研问卷/问卷分析</div>  |     | 至    |
| 3  | 项目启动     | <div><input type="checkbox"/> 项目启动协调会</div> <div><input type="checkbox"/> 项目启动计划（时间表/分工/需求）</div>   |     | 至    |



续表

| 顺序 | 工作环节/ 流程 | 工作内容  | 负责人 | 时间周期 |
|----|----------|---|-----|------|
| 4  | 产品开发     | <input type="checkbox"/> 法律事务（对外协议）<br><input type="checkbox"/> 内容脚本开发 <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 教学设计</li> <li>■ 内容开发框架</li> <li>■ 样例单元</li> <li>■ 内容脚本编写</li> </ul> <input type="checkbox"/> 素材批量开发 <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 音视频</li> <li>■ 动画</li> <li>■ 图片</li> <li>■ 其他</li> </ul> <input type="checkbox"/> DEMO 课件/试学讨论<br><input type="checkbox"/> 产品开发（设计/程序） |     | 至    |
| 5  | 测试与审核    | <input type="checkbox"/> 作者审核<br><input type="checkbox"/> 外聘专家复审<br><input type="checkbox"/> 研发部三审<br><input type="checkbox"/> 内部测试   |     | 至    |
| 6  | 产品发布     | <input type="checkbox"/> 产品成品文件包<br><input type="checkbox"/> 产品介绍软文<br><input type="checkbox"/> 产品宣传图片<br><input type="checkbox"/> 产品体验课件   |     | 至    |
| 7  | 项目评估     | <input type="checkbox"/> 用户体验调查<br><input type="checkbox"/> 项目成果评估  |     | 至    |
| 8  | 项目结项     | <input type="checkbox"/> 项目准备文件 <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 策划方案</li> <li>■ 市场调研资料</li> <li>■ 项目组成员信息表</li> </ul> <input type="checkbox"/> 产品脚本文件 <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 原始脚本</li> <li>■ 课件脚本</li> <li>■ 录音脚本</li> </ul> <input type="checkbox"/> 产品设计文件 <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 源文件（图片）</li> <li>■ 源文件（动画）</li> </ul>                              |     | 至    |

续表

| 顺序 | 工作环节/ 流程 | 工作内容  | 负责人 | 时间周期 |
|----|----------|---|-----|------|
| 8  | 项目结项     | <div><div>■ 源文件（音视频）</div><div><div>□ 工作文件</div><div><div>■ 审核反馈表</div><div>■ 沟通邮件、纪要</div><div>■ 合作协议</div><div>■ 调查问卷</div></div></div><div><div>□ 成品备份</div><div><div>■ 产品成品</div><div>■ 宣传软文</div><div>■ 项目总结</div></div></div></div> |     | 至    |

6. 积极进行资本运作，拓宽企业发展基金来源

通过内涵式或外延式的资本运作，为企业发展带来资金、人才或发展的机制。控股或全资收购具有差异化竞争优势的文化公司、教育技术公司等；与在教育、传媒相关领域具有渠道、技术优势的企业成立合资公司，缩短我社在业务多元化、数字化转型进程中的学习进程。外研社与科大讯飞投资数千万元成立的外研讯飞即是资本运作的成功案例。

（五）中长期数字出版项目与产品布局

1. 高等教育产品线规划

在高等教育阶段及成人学习阶段，项目主要面向高校学生及社会成人学习者多元化、多层次的学习需求，提供丰富的网络课程体系，融语言学习培训平台、资源平台、教学管理平台、测试平台、职业实训平台、单项技能实训评估平台为一体，服务于学习者学业深造、求职就业、工作交流等需求进行语言学习的需求，从而培养具有国际视野和全球竞争力的国际化人才，提升我国教育的国际地位、影响力和竞争力。具体产品如下：

（1）多媒体外语学习资源库

多媒体外语学习资源库包含视听资源库、电子读物库、测试题库、写作范文库、双语平行语料库和教学资源库，所有资源均经过精细的教育化处理，且进行科学分级，学习者可以通过水平测试获得个性化的资源学习包，循序渐进地提升外语听、说、读、写、译各项能力，顺利通过各类考试，全面提升人文素养。

（2）在线课程建设

针对高等教育阶段及社会成人学习者的个性化学习需求，提供多个系列、多种级别和多个语种的语言学习及培训在线课程，以英语培训在线课程为例，课程体系包括大学英语基础课程系列、职业英语课程系列和学术英语课程系列，同时提供听、说、读、写、译等专项技能提高课程，以及提高综合人文素养，培养跨文化交际能力及全球视野的通

识类课程系列。项目还将为学习者提供与课程配套的丰富的视听学习资源、公开课、学术讲座及听说读写单项技能训练工具。

### （3）在线教与学平台建设

在高等教育及成人学习阶段，在线学习平台同步支持“教学配套使用（Blended Learning）”和个性化自主在线学习（Online Learning），重点满足学习者自主学习的功能需求，学生不需学校安排班级，也可以注册选课，与选修同一门课程的学习者协同学习，为学生创造个性化、自主式、协作式多媒体学习环境，也为教师提供实施个性化教学的交互式教学管理平台。在线教与学平台拟开发的子平台模块包括：自适应测试平台、学习平台、资源平台、教学管理平台、自主学习管理平台、备课平台、单项技能实训平台等。

## 2. 基础阶段教与学服务体系

### （1）数字教材系统

将外研社丰富的全学科、多学段教材与教辅内容数字化为富媒体、多终端、交互式教材，并在网络平台上以数字教材的形式出版并销售。该项目既能够聚合其他小出版社的教学资源，也能够嵌入更大的平台到达用户。

在整个数字教材系统的研发过程中，外研社秉承“数字教材不是纸质教材的数字化，而是通过数字化工具帮助学生更好地学习”的理念，坚信教材数字化不仅仅是把教材电子化，而是把学习内容、学习过程、学习行为数字化，是为学习者提供基于个人偏好、计算机对学习者自适应的学习内容、学习活动和学习反馈。可以说，外研社对教育的深刻理解，正是其在数字化出版中的核心竞争力。

数字化教材的基本流程是：学习者自我分析、数字化教材基于学习者分析生成学习方案建议、学习者与数字化教材形成学习行为约定、学习者按照约定学习、对学习进行评价、反馈形成新的学习方案建议。

### （2）拓展教与学资源系统

在关于主教材的课内、外学习之外，基于信息技术的优质教育资源共享平台还将提供拓展教与学资源系统，涵盖阅读、听说、写作、实验等各个方面。通过拓展教与学资源系统，帮助学生们掌握数字环境下的学习能力，为之提供更方便的交流平台；同时也为学生提供适合每个人的个性化学习资源，帮助他们发现学习中存在的问题，并提供相应的解决方案。运用技术和各种终端设备，构建多样化的学习环境，形成网络拓展学习空间。

该拓展教与学资源系统，基于外研社所拥有的大量优质教育资源，覆盖多学科、全学段，以先进的教育理念为指导，按照学习者学习习惯而设计，以适于各阶段的学习者。该系统是整个基于信息技术的教育综合服务平台的有机组成部分，与该项目平台内的其他系统留有接口，既可以单独使用，又可以作为整体解决方案的一部分组合使用。

### （3）评价系统

评价系统是基于信息技术的优质教育资源共享综合服务项目的的重要组成部分，该系统分为综合测试管理和综合作业管理两个子系统。两个系统依托外研社全学科、多学段教材，为在校师生群体提供基于云技术的测试及作业服务。在优势、优质、优效教学理

念的指引下,为教师、学生、家长三个维度提供全方位、多角度、深层次支持,实现个性化的教与学。

综合测试管理系统面向所有学段的在校学生群体,针对每一层次群体设计单元测试、阶段测试、期中测试、期末测试、等级测试共五类测试,形成一个基于计算机网络的认知诊断测试体系,从而支持学生进行基础训练、专项能力训练和自主模考训练;支持教师进行自动组卷、阅卷、成绩分析统计等个性化教学管理;支持学校组织和实施大规模英语测试,通过现代化手段有效提高考试效率,规范考试管理,从而提升教学与评估的整体质量。

综合作业管理系统是提供作业在线制定、分发及批改的综合作业管理平台。平台在外研社全学科、多学段教材原有素材的基础上,配合动画游戏等趣味性技术和设计,为各个学段的教师群体提供自适应式、基于信息技术存储的作业制定、分发及批改服务。系统支持教师根据教学目标及课程要求自主布置作业;支持根据学生历史作业成绩数据报告进行自适应式智能推送作业,为教师实现分层教学、个性化教学管理提供参照依据;支持教师根据系统自划分的不同层次的学生分组、分班发送作业;支持系统进行作业自动批改及成绩分析,教师不仅能看到详细的得分、听到学生读课文的录音,还能看到班级平均分和学生常犯的错误,一键给一组学生写评语等;支持学生多种作业形式的输入、输出,在兴趣提高的过程中实现优质、优效学习;支持家长及时关注作业情况,与教师和孩子沟通,从而为教师、家长、学生提供及时有效的沟通机制,全面提升教学与评估的整体质量,真正打造优质、优效学习。

## （六）数字出版产品市场营销方案

在营销推广层面,外研社致力于充分利用传统媒体和新型社交媒体进行宣传,进行线上和线下的全方位宣传推广,同时借助外研社在幼儿园、中小学、高等院校和社会培训机构的广泛合作,通过数字读物、点读笔、阅读教学互动课件、在线阅读教学/服务、阅读测评、协同翻译平台等各种资源和服务的整合,全面布局 B2B 和 B2C 销售渠道,实现传统和数字阅读市场的互促和发展。

学前教育阶段:通过媒体广告、软文宣传、网络传播、主题活动、幼儿园宣讲等方式进行宣传推广,同时借助外研社与幼儿园和社会培训机构的广泛合作,以及包括网络书店、实体书店、全国超过 200 个直销体验店、超过 200 人的电话直销中心等渠道,直接面向幼儿、家长及教师,深入推广到家庭、园所及培训机构。

基础教育阶段:根据外研社纸质教材的市场占有率以及经济和教育信息技术水平将全国市场划分为核心市场、主要市场、目标市场和非主要市场四类市场,调动全社的市场推广力量,协同作战,整合渠道,分步骤、分阶段进入不同类别市场。在具体的推广方式上,借鉴外研社纸质教材及其他产品多年推广的成功经验,整合利用各种推广形式和手段,如教学研讨会、课题实验项目、教师、学生赛事活动等全方位营销。

高等教育及成人阶段:紧跟我国高等教育及成人教育的发展趋势,本着充分推动信息

技术与教育教学深度融合的原则，凭借外研社教材在全国高校的占有率及外研社的品牌效应，整合利用外研社分布于全国 16 个省的信息中心的前端推广力量、中台科研专家支持以及后端的完善服务，通过教学支持与培训、教师研修、会议交流、产品使用培训、资源共建、学科共建、科研课题等多种形式，打造具有鲜明外研社特色的顾问式营销。

### （七）外研社数字化转型大事记

2008 年 5 月：外研社 ERP 系统（一期）正式上线。

2008 年 7 月：全资收购北京世纪盈华信息技术有限公司，作为外研社数字出版的重要技术支撑方。

2008 年 11 月：设立数字资源中心。

2008 年 11 月：成立数码产品事业部。

2009 年 12 月：内容资源管理系统（CMS）上线。

2011 年 9 月：协同翻译平台国际展览中心正式发布。

2011 年 1 月：数码产品事业部更名为北京外研通教育科技有限公司，公司正式注册成立。

2011 年 11 月：研发中心新设测试研发工作室、数字校园项目组；综合英语出版分社更名为综合英语（数字）出版分社；汉语出版分社更名为汉语（数字）出版分社；期刊出版分社更名为期刊（数字）出版分社；新设数字教育事业部，整合外研社 B2B 数字出版业务；新设“外研在线”有限公司，作为新的业务实体，整合外研社 B2C 数字出版业务。

2012 年 11 月：设立与编委会平行的数字业务委员会，下设产品选题论证组、产品研发技术组、产品质量监控组、产品推广策划组；成立北京爱洋葱网络科技有限公司，专注于社交化双语阅读的 B2C 业务。

2012 年 12 月：外研社所有已出版图书进入内容资源管理系统（CMS）。

2013 年 5 月：协同编辑平台项目启动。

2014 年 3 月：基于知识体系的碎片化内容管理系统项目启动。

2014 年 9 月：协同编辑平台正式上线；自主开发的词典编撰平台项目启动。

## 三、转型亮点

借助数字化推动外研社的发展是我们选定的一条路，我们相信这是一条可以引向更加宽广前途的路径。

我们要借助数字化的手段坚持阅读，服务读者。我们要借助新的出版模式去抓取读者强大的参与感和生产力，要在充分理解社交群体的基础上，营造有温度的阅读氛围和互动平台。为做好这件事情，我们投入巨资建设了爱洋葱双语阅读平台，我们做了两期的分级阅读研究，数字化的功能大量被接受进来。我们的宗旨就是借助好的内容和体验

服务好读者，进而把读者变为自己的粉丝，变为自己的用户。

我们认为 O2O 模式下教育出版大有可为。在未来的学习产业链条中，我们的机遇大于挑战。O2O 模式的兴起，或许能给我们新的机会，例如现在网络课堂的兴起，电子学习设备的普及，使曾经分散于课堂、书本背后的学生来到互联网终端，这是千载难逢的机遇，当学习者连接了互联网，就有了数据，个性化定制解决方案的需求由此产生。

对于互联网时代的数据资源，有人把它比作农业社会的土地资源、工业社会的能源资源。出版数字化的意义，就在于将读者的数量优势转换为数据优势。数据不在于有多庞大，而在于数据背后的意义处理和规律总结。

对外研社来说，我们不用像以前一样千篇一律地生产，不再是为每一本书都找到更多的读者，而是从个性需求出发，为一位读者提供更多的服务，从而拉动线上和线下各种教育资源的整合和开发，构建全面服务教育的 O2O 模式的“外研契约”。

我们也知道，通过数字化真正推动外研社的转型还需要时间。要持久地去做长久的，更好地去做最好的。在数字化的浪潮中，我们需要更多年轻的头脑，需要从竞争走向合作，更需要锐意创新，自我革命。

外研社一直都是一家非常市场化的企业，从来没有停止过探索的步伐，我们相信，预测未来最好的办法就是创造一个未来，有一个远景，坚定不移地去做。

我们要坚定不移地走出舒适区，拥抱新的未来！

## 建设质检行业数字出版与服务平台

### ——中国质检出版社数字化转型升级项目总结报告

**经验概述：**以业务为依托，以资源整合、资源优化、资源挖掘等为基础，以多平面、多维度、多渠道等用户服务为核心，建设数字出版与服务平台。

**行为阐释：**资源建设、软件建设、专业硬件设备建设等方面多管齐下，实现数字化转型升级。

**转型亮点：**以数字产品对外服务为基础，通过电子商务平台，实现网络发行服务。

**专家组点评：**组织保证，布局合理。

数字化转型是一把手工程，质检社高度重视数字化转型升级，成立了专门的项目工作领导小组，由社长任组长，并将数字转型项目任务作为年终考核的重要指标之一；办公室一个月组织一次项目会议，定期监督项目实施进度报告；建立项目管理制度，明确职责分工，落实项目进度要求和绩效考核制度；制订项目实施计划，设置关键节点，做好总结，为数字化转型升级提供了坚实有力的组织保证。

质检社在项目执行中布局合理，完成资源建设、软件系统建设、硬件设备采购，同时积极参与了数字转型升级项目的标准制定，为行业作出了突出贡献。

依项目规划，质检社将逐步建设和完善“标准全文数据库系统、全文离线阅读系统、全文移动阅读系统、远程数字打印系统”等相关服务系统和数字应用产品，以数字产品对外服务为基础，通过电子商务平台，实现网络发行服务，逐步在电子影像、多媒体、数字图书馆、知识社区等方面进行延伸和扩展，更好地服务社会、服务质检事业，同时也为质检社带来社会效益和经济效益，前景可期。

## 一、经验概述

在本次数字转型升级项目建设中，中国质检出版社信息化建设总体目标：以编辑、出版、发行等业务为依托，以资源整合、资源优化、资源挖掘等资源利用为基础，以多平面、多维度、多渠道等用户服务为核心，建设统一、规范、完整、高效、安全的质检出版社数字出版与服务平台。

截止到2014年9月底，数字转型升级项目完成情况汇报如下：

(1) 在资源建设上，总体完成了数字资源加工任务的95%（其中，图书内容完成61.5%，标准规程完成97.6%）。在纸质图书数字化加工、标准规程规范内容资源结构化处理、成品资源采集和资源内容格式转换方面完成了预期任务。

(2) 在资源内容软件研发应用、安装部署、上线运行等方面,按照既定计划,分别完成了“中央文化企业数字化转型升级项目——业务流程改造软件”和“中央文化企业数字化转型升级项目——内容资源关联、复合应用软件系统”共6款软件的配置和应用。

(3) 在系统硬件、专用设备等建设方面,进行了相关配套资金的投入,建立了全国及全球的标准资源服务站点和渠道,同步配套了资源同步系统、版权保护系统、数字打印系统、数字打印设备、标准咨询服务系统、节点管理系统及数据交换接口等。

(4) 在资金使用方面,我社使用国拨经费共计405万元,执行了任务的60%。其中:采购软件(业务流程改造软件、内容资源关联、复合应用)6个,共计支付150万元,硬件采购155余万元(已实施完毕的为55万元,正在实施的为100余万元),资源加工费用100万元(出版社正在组织初步验收、办理付款审批手续,款项将于近期支付)。从项目总体来讲,专项资金按照预算实施进度为64.7%。

(5) 在项目管理、制度建设、标准制定等方面,我社成立了专门的项目管理小组,建立了对应的项目、资金等制度,并积极参与了数字转型项目标准的制定、修订任务。

## 二、行为阐释

### (一) 项目组织管理

为实施本项目,我社成立了中国质检出版社(中国标准出版社)数字化转型升级项目工作领导小组,由出版社社长任组长,主管副社长任副组长。项目工作领导小组下设办公室,并成立工作小组,具体负责数字化转型升级项目的实施工作,各个参与部门进行内部组织管理,并将数字转型项目任务作为年终考核的重要指标之一。

在任务进度保障方面,办公室一个月组织一次项目会议,就资源组织情况、数据加工进度、资源加工质量、软件系统研发及应用等建设情况进行分析小结,定期编制项目实施进度报告,向领导小组进行汇报。

建立了数字转型项目的管理制度,明确各参与单位在项目实施过程中的职责分工,落实项目进度要求和绩效考核制度。着力在项目实施中协调好部门、技术、资源、资金等之间的关系,有效管理项目的实施。

制订了项目实施计划,并按照数字化工作流程组、内容资源数字化加工工作组、产品发布工作组、信息化支撑工作组、招标采购工作组的任务分工进行项目任务的安排和灵活调整。根据项目实施进度,设置项目关键节点,并做好项目实施的总结。

### (二) 项目建设具体情况

#### 1. 资源建设情况

数字化转型升级项目内容资源的具体建设任务见表1。



表 1 内容资源建设任务表

| 建设内容   |      | 计划任务   | 完成数量   | 剩余任务 | 备注 |
|--------|------|--------|--------|------|----|
| 内容资源建设 | 图书   | 1 625  | 1 000  | 625  | —  |
|        | 标准规程 | 21 500 | 21 000 | 500  | —  |

我社出版的图书范围包括标准宣贯和普及读物、计量知识科普读物、认证认可、检验检疫、法律法规、质量管理、特种设备、儿童读物等，按照任务要求，对存量资源和新增资源进行了分类和汇总，并对存量图书进行了数字化加工和整理，建设了图书电子文本数据库。

为加强标准规程资源内容管理，提升协同编辑能力，提高数字出版产品交易能力等，本次任务对中国国家标准及规程规范做了格式转换、结构化标注、关键词提取、数据碎片化等精细化加工整理，建设了标准全文数据库、索引库等数字内容数据库。

数字内容资源加工部分使用财政专项资金 100 万元，数字内容资源加工费用，按照预算实施进度为 46.5%。

2. 软件系统建设

基于数字转型项目建设，软件建设是本次项目建设的核心内容之一，主要完成的软件研发、部署和应用见表 2：

表 2 软件系统建设任务表

| 项目名称            | 单位 | 完成情况 | 备注   |
|-----------------|----|------|------|
| 数字化加工软件         | 套  | 完成   | —    |
| 内容资源管理系统        | 套  | 完成   | —    |
| 编辑加工系统          | 套  | 完成   | 联合研发 |
| 产品发布系统          | 套  | 完成   | 联合研发 |
| 关联标识符编码嵌入软件     | 套  | 完成   | —    |
| 复合出版物生产和投送系统    | 套  | 完成   | —    |
| 标准数据加工系统（定制）    | 套  | 即将完成 | 配套研发 |
| 标准数据远程同步系统（定制）  | 套  | 即将完成 | 配套研发 |
| 标准数据关键词提取系统（定制） | 套  | 即将完成 | 配套研发 |
| 标准数据碎片化工具（定制）   | 套  | 即将完成 | 配套研发 |

我社选用了清华同方和深圳天朗的应用软件，主要有数字化加工软件、内容资源管理系统、编辑加工系统、产品发布系统、关联标识符编码嵌入软件、复合出版物生产和投送系统等软件及系统。

作为标准资源数据，有其特殊的专业性，为有效做好标准资源的采集、加工、整理和后期产品服务，我社根据标准数据特点，由北京标科网络技术有限公司自主研发了协

同编辑系统和产品发布系统,并利用好配套资金,分别定制研发了“标准数据加工系统”、“标准数据远程同步系统”、“标准数据关键词提取系统”、“标准数据碎片化工具”等配套应用系统,这些应用系统为我社数字转型项目发挥了重要作用。

截至2014年9月底,外购业务流程改造软件、内容资源关联、复合应用等6个软件,使用财政专项资金150万元,自主研发软件,出版社正在测试、验收工作中,资金暂未支付。

### 3. 专用硬件设备采购

为有效配合该项目的实施和后期服务,我社在2014年采取与各地标准化研究院合作的形式,由对方出资采购数字出版专用设备,由我社负责软件开发、安装软件系统、设备调试工作,共完成新建30家服务节点,截至2014年,服务节点总数达到了70余家,覆盖全国各省(直辖市、自治区)、大中城市及相关科研院所、图书馆,全面提升各地标准服务水平,促进国民经济和社会发展。

我社还在2014年启动并建设了同步系统、版权保护系统、数字打印系统、标准咨询服务系统、节点管理系统及数据交换接口等配套系统,以配套专用硬件和系统的有效实施。

### 4. 其他方面的建设

在其他建设方面,我社还积极参与了数字转型升级项目的标准制定,并组织人员对“图书数字化加工质量评价规范”标准进行了起草,最终通过专家审核,作为本次中央文化企业数字化转型升级项目标准。

在软件接口方面,我社提出了数据资源建设对接的方案,并基于XML等技术为相关标准制定单位、软件企业提供参考解决方案,为数字转型项目添砖加瓦,共同推进数字化建设进程。

### 5. 项目建设遇到的问题

(1) 数据资源的复杂性。在对标准计量类图书进行资源采集和整合的过程中,由于历史原因,不同版本、不同格式、不同环境等因素为数据采集带来了一定的难度,为数字化工作带来了一定的不便。由于标准数据的特殊性,不同于一般的纸质图书,需要按照纸质图书的加工要求进行特别的加工处理。

(2) 建设任务的紧迫性。从数字转型项目立项到项目建设的整个过程中,任务面临周期紧、任务重、难度高等问题,总局为了有效组织实施项目,特制定了数字转型项目的项目标准。项目标准在推出后,我们需要尽快熟悉、了解并掌握相关标准,并将标准应用于数据加工中,这需要我们的人员和外包单位尽快掌握标准,部分加工任务还面临二次整理加工。

(3) 项目经费调整。由于申报项目经费与实际项目经费的差异性,尤其是配套资金到位情况的动态性,导致在任务建设中,不断按照任务的轻重缓急进行调整,从而影响到项目建设进度、建设质量等,这就需要解决相关问题,为项目有效实施提供管理、资金、行政等方面的保障。

### （三）下一步项目建设计划

#### 1. 计划实施与完善

严格按照进度安排进行项目实施，对后续项目实施计划进行严格的评审和确认，对评审提出的问题进行完善调整。

保持对项目建设的跟踪，对项目建设的关键节点进行质量把控，对项目建设内容进行验证，对项目的时间进度表进行调整完善，确保项目的有效实施。

充分发挥我社在资源特殊、软件研发、标准服务等方面的优势，确保通过项目的实施，使出版社能够有效地挖掘内容资源，提高内容资源的深层次服务水平。同时，从技术上实现对内容资源的版权管理，提升资源开发的应用能力，打造全新的适合于数字出版的新业态市场营销模式。

#### 2. 财务执行

为规范专项资金的管理，提高资金使用效益，我社制定了《项目专项资金财务管理办法》，财务部严格按照国家有关规定，对专项资金管理实行专款专用、单独核算，依照项目计划书安排的内容，有步骤、有计划地实施。在使用专项资金时，由项目承担部门提出申请，经办人、部门主任、项目负责人签批，社领导审批，加强专项资金支出的审核把关，全面审核开支范围是否符合预算、技术服务合同及各种支付手续是否齐全。对大宗的采购支出，采取政府采购网招标或在出版社门户网站公开招标的形式实施，由财务部、业务部门、纪检监察室、法律事务部等相关部门组成招标领导小组进行评议，充分发挥财会、纪检监察、资产管理等部门在内部控制中的作用，要求投标商不得少于三家，做到货比三家，确保采购做到公开、公正、透明。财务部对预算执行中存在的问题，提出改进意见和建议，切实提高预算执行力度和时效性，有力保障了项目的稳步实施。

#### 3. 数字产品布局

在后期项目实施中，计划将先进的科学技术、产品、设备、应用、服务等引入标准和计量规程规范数字出版的各个环节，实现数字出版和应用推广，提升服务技术水平，更好地服务社会、服务质检事业，同时也为质检出版社带来社会效益和经济效益。

逐步建设和完善标准全文数据库系统、全文离线阅读系统、全文移动阅读系统、远程数字打印系统等相关服务系统和数字应用产品，以数字产品对外服务为基础，通过电子商务平台，实现网络发行服务，逐步在电子影像、多媒体、数字图书馆、知识社区等方面进行延伸和扩展。

## 构建地图数字出版和信息服务平台

### ——中国地图出版社专业化地图数字出版之路

**经验概述：**精定位、强组织、建机制、高投入、聚信息、搭平台、推应用、提能力、创效益。

**行为阐释：**战略先行，建立组织和体系保障，以重点项目实施为带动，有序、稳步推进地图数字出版转型升级。

**转型亮点：**“以用户为中心”，基于自身专业特色和内容优势，走技术和内容相融合的数字化转型之路。

**专家组点评：**根基深厚，未来可期。

中图社立足地图和教育两大优势领域，全面实现了由传统手工制图到数字化制图的转变，同时布局“一个技术体系、五大数据库、两大平台、三大产品线”的数字出版转型战略，根基深厚。

中图社着力建设地图数字出版内容资源库，构建地图信息服务平台，研发具有自主知识产权的地图数字出版平台 GISWAY，在旅游、教育、历史地理、人才培养、全球服务等领域展开了可贵探索。

未来，面对商业公司带来的网络地图、手机地图免费服务的激烈竞争，中图社如何利用好特殊文化产品的优势，深度挖掘“制图”的内涵外延，提升地图服务的“时空价值（动态应用）、信息价值（富媒体化）、文化价值（政治话语权）”，充分发挥现实世界与虚拟世界的联结价值，将数据优势、平台优势、专业优势转化为产业价值，极富挑战。

中国地图出版社是全国最大的地图出版企业。地图不同于其他出版物，是一种十分特殊的文化产品，具有技术含量高、政治性强、应用面广的特点。近年来，在网络化、信息化大发展的环境下，在国家数字出版政策的引导下，我社科学制定数字出版发展规划，明确数字出版发展方向和重点任务，密切跟踪市场变化，把握资源集聚、技术创新、市场开拓、组织保障、质量效益等关键环节，走出一条具有浓厚专业特色、可持续发展的地图数字出版之路，逐步实现由传统地图出版向数字地图出版转型，抢占未来竞争的制高点。

#### 一、经验概述

针对地图出版的专业特点，我社地图出版的数字化之路，已走过了20年。前10年，

全面实现由传统手工制图到数字化制图的转变。后 10 年,重点是地图新媒体产品的开发、地图数据库的建设、地图数字出版平台的研制等工作,积极探索、稳步推进数字出版转型。我社数字出版转型的工作经验可以概括为:精定位、强组织、建机制、高投入、聚信息、搭平台、推应用、提能力、创效益。

“精定位”是指明确定位,坚持专业特色,围绕地图与教育两大优势领域,走“专、精、特、优”的差异化发展之路;“强组织”是指成立数字出版领导小组,主要领导亲自抓,制定规划、明确重点、统筹协调、组织落实;“建机制”是指成立数字出版分社,负责研发数字出版平台,整合现有资源,开发数字产品和地理信息增值服务,在全社数字出版转型过程中,数字出版分社为排头兵,各部门共同参与并列入年度考核指标;“高投入”是指针对数字出版在地图数据获取、处理、建库、制图和产品服务等方面进行持续资金投入,充分利用国家发展文化产业提供的政策和资金支持;“聚信息”是指通过资源整合建立具有专业特色市场效能的地图数据库及其关联地理信息内容资源库;“搭平台”是指建设具有自主知识产权,面向地图数据处理、建库、制图、应用和产品服务一体化的地图信息服务平台;“推应用”是指以市场为导向,以满足用户需求为立足点,开拓数字出版产品线;“提能力”是指以项目为带动,培养一批适应地图数字出版的专业技术人才和既精通业务技术又善于经营管理的复合型数字出版人才,研发、应用与地图数字出版相关的前沿技术;“创效益”是指通过发展数字出版为企业创造效益。

## 二、行为阐释

依据我社制定的数字出版“十二五”发展规划,以重点项目为抓手,积极探索实践,有序、稳步推进地图数字出版转型升级工作,并取得了一定成果。

### (一) 发展战略

#### 1. 战略思路

坚持专业特色,立足地图和教育两大优势领域,以改革创新为动力,以信息化地图出版技术体系为支撑,以建设地图数据库和内容资源库为基础,以构建地图数字出版和信息服务平台为中心,以提供多终端满足用户需求的优质数字出版产品和服务为落脚点,实现数字出版的可持续发展。

#### 2. 总体架构

在专业特色、统一协调、效用优先、科技推动原则指导下,在“十二五”及更长一段时期内,提出建设一个技术体系、五大数据库、两大平台、三大产品线的总体战略架构。一个技术体是指建立信息化地图出版技术体系;五大数据库包括全球地图数据库、中国地图数据库(含城市地图数据库)、旅游信息资源库(中国、世界)、地理历史教育资源数据库、古地图数据库;两大平台包括地图信息云服务平台和网络教育服务平台;三大产品线包括数字地图产品线、数字教育产品线、数字图书产品线(如图 1 所示)。

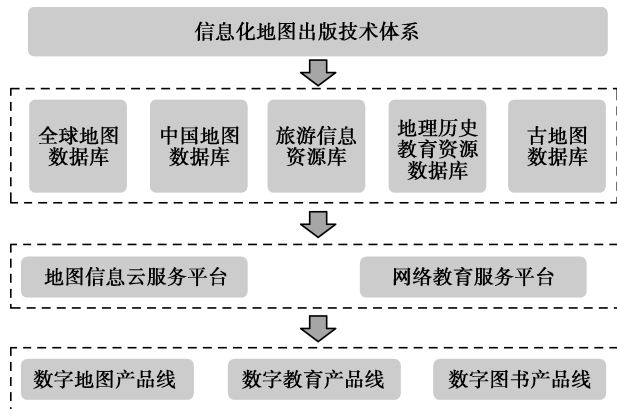


图1 中国地图出版社数字出版发展战略总体布局

## （二）组织与保障体系

数字化转型升级是一项战略性工作，需要持续不断的努力。要想实施好数字化转型，必须有一个务实、到位的组织与保障体系。长期处于传统出版环境的职工面对新的出版方式不可能一下子转变观念和工作方式，畏难抵触情绪在所难免，只有在良好的组织下，逐步引导，才能有效地降低实施风险。基于此，我社建立了相对完整的组织与保障体系。

（1）成立数字化转型升级工作领导小组，一把手挂帅，总编辑具体负责。数字出版是一把手工程，只有在一把手支持下，数字出版转型才能真正地实施到位。

（2）成立专门的负责部门“数字出版分社”。该部门负责数字出版转型具体工作的落实，包括拟定全社数字出版发展规划、制定数字产品规划、开展地图数据库和内容资源库建设、跟踪与研发数字出版新媒体技术，以及新产品和新系统集成和应用。

（3）资源共享机制向数字出版倾斜。我社制定了传统出版资源向数字出版业务免费共享的机制，业务管理中心负责具体落实，保证数字出版分社前期开拓数字出版业务的正常进行。

（4）数字出版技术、流程全社推广应用机制。以业务管理中心为业务指导，经济管理中心进行指标考核，数字出版分社和信息服务部负责技术推广、支持，促进全社各业务部门向数字出版转型。

（5）人才培养。我社针对数字出版转型实施了人才战略，采取了多种途径，包括实施“3·15 人才培养”计划（其中重点培养 15 名数字出版方向的青年技术人才），与武汉大学联合建设国家级“地理信息系统工程实践教育中心”，参与武汉理工大学“数字传播工程研究中心”的建设等，并通过项目带动，培养一批数字出版人才。

## （三）重点项目实施

### 1. 建立信息化地图出版技术体系

数字出版是内容和技术的融合，数字化转型升级，必须依靠技术进步，地图出版更

是如此。我社加大对数字出版技术研发的投入力度,以“科技引领,项目驱动”的思路,用项目带动关键技术的研发。加强地图制图技术、地理信息技术、遥感技术、GPS 技术、网络技术、移动终端技术、物联网技术、云技术和大数据处理技术等高新技术之间的融合研究,并向集成化、一体化方向发展。开发地图数据库管理技术、智能化地图编制技术、空间信息可视化技术、虚拟现实技术,以及面向不同终端的地图发布技术、地图应用和服务技术,提升自主创新能力,逐步形成信息化地图出版技术体系,推动数字化转型。

## 2. 全球地图数据库建设

以全球基础地理地图数据为基础,广泛收集全球地图资料和相关地理信息,结合我国基础地理信息系统数据库技术规范 and 数字制图、数字出版的需求,通过整体结构和工艺流程设计,数据的分析、处理和整合,基本建立了平均精度为 1:100 万(热点国家和地区精度可达到 1:80 万),涵盖全球 220 多个国家和地区(含陆地和海洋),约 40 万条标准中外文对照地名,内容规范标准,具有自主知识产权的全球地图数据库。按各大洲、国家、地区提取地图信息,经过适当编辑和加工,形成拥有自主知识产权的包含各种时空尺度、各种专题信息、各种媒体形式的全球数字地图产品。该数据库在国内具有唯一性,具有很高的价值。项目得到国家文化产业发展专项资金的资助。

## 3. 中国地图数据库建设

建立了尺度约为 1:25 万的中国地图数据库并持续更新,其内容主要包括行政区划、居民地、交通网、水系、旅游信息和其他要素,居民地信息达 60 多万条,主要地理要素每季度更新 1 次,符合各种公开地图出版需求。建设了包括 330 多个地级以上大比例尺城市地图数据库,POI 信息点丰富,包括了人们最常用的食、住、行、游、购等信息,数据有良好的分层分类管理。该数据库填补了我社大比例尺地图数据库的空白,为网络地图、手机地图的发展铺平了道路,为地图数字出版产品的制作发布打下坚实的基础。

## 4. 教学地图资源库及数字化教学应用系统建设

大力发展教育数字出版,是我社“十一五”期间确定的战略方针。2009 年,我社与北大方正集团、新华文轩出版传媒股份有限公司共同投资组建了明博教育科技有限公司。公司依托三大股东在技术研发、内容出版及教育服务等领域的优势资源,致力于为用户提供可持续发展的信息化教学应用生态平台解决方案,旨在成为我国专业权威的教育应用系统软件提供商和服务平台运营商。“电子课本及教学应用平台开发”、“面向教育信息化的教学地图资源库建设”项目先后获得国家文化产业发展专项资金的支持。

此外,根据我社数字出版发展战略总体布局,旅游信息资源库建设、古地图数据库建设也正在有序推进,将为开发基于位置服务的多样化的旅游数字产品提供内容资源,为古地图按需复制及地图文化的网络传播提供内容基础。

## (四) 主要产品及市场效果

经过不断的探索发展,我社数字出版在资源、平台、产品、市场开拓等多个方面都取得了明显成效。

### 1. 地图数据库产品

地图数据资源方面改变了传统地图数据以 CorelDRAW 图形数据为主的局面,形成了具有地理信息数学基础的世界地图数据库、中国地图数据库及 330 多个地级以上大比例尺城市地图数据库。地图数据库产品在以下几方面取得了较好的社会效益和经济效益。一是极大地提升了为国家领导人出访服务、地图应急保障服务的能力。二是为传统地图出版的选题开发和地图数字出版产品开发提供高精度的数据保障,拓展了选题范围,缩短了成图周期。例如,利用基本建成的世界地图数据库,开发了信息详细的世界分国地图系列、大型 8 开本《世界标准地名地图集》等产品,如果没有数据库的支撑,这些产品的开发将会极其艰难。三是开拓了基于地图数据库的面向政府、企业的系统集成服务项目,包括单机服务、网络服务、手机服务等。地图数据库产品在丝绸之路经济带、海上丝绸之路建设战略规划、民政、交通、教育、海关、灾后评估、环保等多个领域得到广泛应用。

### 2. 地图数字出版平台

通过多年的努力,开发了具有中国地图出版社自主知识产权的地图数字出版平台 GISWAY。地图数字出版平台吸收了众多地图出版专家的地图出版知识和经验,整合了地图建库、智能制图、联机审校、在线发布、系统集成等功能。地图建库是指利用地理信息数据库、公开地图出版资源、卫星影像等多源地图资料,建立适合数字出版需求的多尺度地图数据库。智能制图是指具有地图投影、比例尺变换、里程生成、道路要素偏移、智能居民点抽稀、注记配置等智能制图手段。联机审校是指审校图层可以锁定,满足出版三审三校的质量要求。在线发布是指平台既可以支持地图传统出版,也可以发布用于网络、手机的数字地图。系统集成是指可以打包集成电子地图系统、专题地图系统、网络地图系统、手机地图系统(支持 iOS 和 Android 平台)。

### 3. 地图数字出版产品

在网络地图、手机地图免费服务的模式下,如何走出一条差异化发展之路,使地图数字出版产品直接或间接获得效益,其商业模式在探索中前进。我社目前已发布了全国网络地图和部分城市网络地图(千图网——[www.map1000.com](http://www.map1000.com)),并针对城市网络地图在数字城市、智慧城市建设中的应用开展了探索性的实践。开发了美国、英国、德国、法国等系列离线地图 APP(包括苹果产品和安卓产品),这些产品虽然目前获利能力还不明显,但是从形成有效销售的产品来看,仍有一定的利润空间。开发了具有广告效应的《北京二维码旅游地图》、《北京跨媒体楼市地图》,以及智能语音地球仪等跨媒体出版物,总体效果良好。

### 4. 数字化教学产品

我社与北大方正集团、新华文轩出版传媒股份有限公司共同投资组建的明博教育科技有限公司,致力于为中小学教育提供优秀的数字教学资源,开发了优课数字化教学应用系统 V2、优课智慧教学系统 V3、优课交互电子课本等数字产品。“优课数字化教学应用系统 V2”是集新课程标准,整合正版数字化教材、嵌入式教学资源、数字化教学工具



软件、资源管理工具软件,以及网络的后台管理软件平台于一体的数字化教学应用系统。“优课智慧教学系统 V3”是国内首家以正版教材内容为核心的教学应用系统,由云服务平台以及教师、学生、机构管理三大客户端软件组成,以海量的教学资源丰富的客户端应用,为终端用户提供教学应用、教学互动及教学资源管理等服务支撑。优课的数字化教学产品已经在上千所学校得到应用,惠及上万名教师和更多学生。

### (五) 未来计划

#### 1. 不断补充、完善数字化战略规划,强化互联网思维

我社制定的《数字出版“十二五”时期发展规划》已经实施了4年,取得了很大成效。随着数字出版相关技术的不断进步,以及人们对数字出版认识的不断提高,针对数字化转型升级的战略思考也在逐步改进、深化。因此,有必要基于我社数字化转型的现状,不断补充、完善出版社的数字化战略规划,加快推进数字化转型工作,抓好顶层设计和组织领导,用互联网思维推进转型,依据互联网特征进行数字出版转型升级的建构。

#### 2. 持续注重内容资源建设和更新,为数字出版夯实基础

数字出版的一个重要特征是为消费者提供信息产品,而非物质产品。因此,内容资源的建设和更新是做好数字出版的根基。我社将紧紧围绕地图特点,大力推进地理信息资源建设,继续做好全球地图数据库、中国地图数据库、旅游信息资源库、地理历史教育资源数据库、古地图数据库的内容资源建设和更新,并在此基础上,进行出版社已有的内容资源整合。

#### 3. 以数字化转型升级项目为抓手,尽快实现全流程数字出版

通过数字化转型升级项目的实施,对软、硬件技术支撑环境进行升级,确保满足开展数字出版业务的需要,在此基础上构建适应数字出版特性的一体化业务流程,改变传统的编、印、发环节,从单一介质的线性流程向跨媒体的辐射状流程转变,打通信息内容加工营销的产业链,实现真正意义上的跨媒体出版,形成以内容为核心的业务管理模式,使内容编辑成为真正的出版主体。

#### 4. 加快数字出版平台建设

我社数字出版的两大平台包括地图信息云服务平台和网络教育服务平台,两个平台已初具规模,下一步要做的就是继续加快平台建设,把平台建设成我社数字出版产业“生产—流通—消费”的枢纽,建成海量优质的地理信息资源、教学内容资源的重要载体,实现内容的聚集、传播、交易和服务。

#### 5. 打造数字产品品牌,探索赢利模式

根据我社三大数字产品线的特点,打造数字地图产品线、数字教育产品线、数字图书产品线数字产品的系列化、规模化、品牌化,以优质内容和良好的使用体验来吸引用户。探索数字出版的各种赢利模式,如从销售内容模式逐步过渡到内容增值模式等。

#### 6. 全员参与数字化转型升级

数字出版是未来的发展方向,我社将进一步加大在资金、人员上的投入力度,推动

数字化转型升级。但转型升级不仅仅是数字出版部门的工作，也不仅仅是编辑业务人员的工作，更是出版社全员参与的重要工作。我社将按照数字化转型升级的阶段性要求，在不同阶段稳步推进，通过提高认识、制度建设、政策配套、平台促进等方式，化解员工中可能出现的畏难抵触心理，使数字出版在全社范围内深入人心。

### 三、转型亮点

我社的数字出版起步较早，尝到过一些甜头，也走过一些弯路。总结 20 年来的数字化转型升级之路，有一些体会。

一是必须基于出版社的专业特色和内容优势来发展数字出版。我社作为专业出版社，在地图出版方面有 60 年的出版经验和内容资源优势，这是我社开展数字出版的宝贵财富。因此，我社在确定数字化转型升级发展道路时，强调了要走“专、精、特、优”的差异化发展之路，抓住地理信息产业蓬勃发展的重要战略机遇，立足测绘地理信息和教育两大基础，着力建设地图数字出版内容资源库，构建地图信息服务平台，研发相关的各种数字产品。实践证明，这是一条具有我社特色、符合社情的发展之路。

二是在开发数字产品时要坚持“以用户为中心”。受到读者青睐的数字出版产品有共同的特点：独具特色的优质内容资源、卓越的使用体验、良好的用户口碑。要实现这些特点，就必须在设计和加工数字产品时做到“以用户为中心”。

三是强调技术和内容的融合。数字出版的本质就是技术和内容的融合，是文化与科技的融合。我社作为地图出版单位，在地图数据库建设、出版平台建设等技术领域有一定优势，但对移动互联技术、云技术等了解和掌握还不够，因此在开发数字产品时经常会受制于技术能力的薄弱。因此，我们一方面要加大对技术的投入，对技术人员的培养，另一方面也需要与精通技术的公司进行广泛合作，促进内容与技术的融合。

## 构建“中国建筑全媒体资源库与专业信息服务平台”

### ——中国建筑工业出版社数字化转型的探索与实践

**经验概述：**充分发挥建设领域专业出版社的品牌优势，依托建设 60 年来积累的丰富的图书资源、雄厚的作者资源、稳定的专业读者资源和渠道资源，致力于为建设行业服务，为专业读者服务。

**行为阐释：**探索纸数融合，丰富立体阅读；加强书网互动、延伸专业服务；重点建设建筑专业知识资源库。分步实施聚合优势资源，塑造行业品牌，以品牌优势探索数字产品的赢利模式。

**转型亮点：**通过实现纸数融合、立体阅读、书网互动、延伸服务来增强传统出版物的竞争力，实现传统出版物和数字技术的融合；促进作者、编辑、用户在创作、呈现和使用观念上的融合；进而在出版企业实现管理机制、组织架构、绩效考核上的融合。

**专家组点评：**专业深耕，融合共生。

其一，定位精准。作为积淀深厚的专业出版社，建工社以行业资源和专业知识为基底，以品牌服务为梁柱，构建“中国建筑全媒体资源库与专业信息服务平台”，团结行业用户，聚合行业资源，推出深具自身特色优势的品牌服务，覆盖图书图库、标准规范、考试培训、在线教育、工具书多个领域，构筑纵深产业链势能。

其二，结构稳健。建工社搭建了行业知识体系、数据加工标引、数据挖掘服务、知识产权保护四大基础平台，以图书、期刊、音像、课件资源采集平台为资源引入，以电子书、数据库、电子刊、按需出版、移动出版为版权输出，为“中国建筑全媒体资源库与专业信息服务平台”保驾护航，高屋建瓴，独具匠心。

其三，融合共生。建工社着眼于技术融合、业务融合、观念融合、管理融合，是数字化转型的可贵先行者。

中国建筑工业出版社（以下简称“建工社”）在数字化转型过程中，充分发挥建设领域专业出版社的品牌优势，依托建设 60 年来积累的丰富的图书资源、雄厚的作者资源、稳定的专业读者资源和渠道资源，致力于为建设行业服务，为专业读者服务。2012 年，建工社启动了“中国建筑全媒体资源库与专业信息服务平台”建设，开展了以“中国建筑出版在线（[www.cabplink.com](http://www.cabplink.com)）”为品牌的 6 项在线服务。

中国建筑出版在线是建工社坚持建设行业特色，选择适合自身特点的数字产品及服务，探索适合专业社数字出版的产品形态、服务方式、产品的赢利模式，培育建设行业数字出版新品牌的一项重要工程，是努力实现由传统出版商向现代专业信息服务商转型

的探索和实践。

2012年,建工社荣获“数字出版转型示范单位”、2012—2013年度“数字出版创新企业”荣誉称号。

## 一、经验概述

传统出版实现向数字出版转型的关键是要做好数字出版转型的发展规划,明确工作目标,制定从实际出发的实施战略。按照建工社“十二五”总体规划,依照“积极探索、稳步推进、统一规划,分步实施”的原则,建工社制定了数字出版发展规划和工作目标,即发挥建工社品牌优势,依托建筑行业优势资源,开展建设行业知识应用与信息服务;从实际出发努力将传统出版与数字出版相互融合,协调发展,努力培育建设行业数字出版的新品牌,保持建工社在专业出版中的优势。

按照数字出版转型规划,建工社拟订了数字出版转型的分步实施方案:首先,建设“中国建筑全媒体资源库与专业信息服务平台”(建设1个库,构建4个平台);以“中国建筑出版在线”为品牌开展建筑图书、建筑图库、标准规范、建造师考试培训、在线教育、专业资源信息服务6项服务。其次,依托中国建筑全媒体资源库,按照建筑行业的专业分类,从2014年开始陆续开展建设行业知识与信息服务。目前,已经基本完成了总体框架设计,明确了发展思路和工作步骤。建工社申报的“建筑设计资料库”、“建筑施工资源库”等项目,都进入了国家新闻出版总署的改革发展项目库。

建工社数字出版转型工作由社领导直接领导,数字中心全面负责出版社的数字资源的管理、数字出版项目的开发和运营、数字产品的策划和开发工作。每年建工社在数字出版项目上投入资金达上百万元。在2013年出台了“建工社关于数字出版物策划与营销的有关规定”,明确了列入我社、部委级和国家级的数字出版重点项目,建立项目工作组,由主管社领导总负责,数字出版中心负责实施,出版社其他相关部门协作配合,明确了工作目标、工作计划,保证项目进度、质量、周期。对按期完成任务并通过验收的,将给予奖励;对取得良好经济效益和社会效益的将加大奖励的力度。对不能按期完成项目任务的,或没有通过验收的项目,将对主要责任人和相关人员按照项目经费的一定比例予以处罚。

### (一) 聚合优势资源,塑造行业品牌

图书资源是出版社的命脉,我们始终坚持图书资源不离社的原则。建工社作为专业科技出版社是以专业性、学术性的出版内容为主,经过60多年的积淀,拥有行业内众多专业的内容资源。在数字化转型过程中,建工社首先聚合建工社优质资源,重点打造中国建筑全媒体资源库,推出适合自身特点的数字产品,以最专业、最权威、最新的内容资源为建设行业从业人员提供知识服务、信息服务、增值服务,为相关专业读者服务。

从2005年开始,建工社强化对出版资源的收集、加工和管理,设立了专人对图书排

版的电子文件,进行完全性和准确性的检查。为了有效地管理好图书电子文档的资源库,购买了德赛样书管理系统进行图书电子文档的管理。2007年数字出版中心成立后,着手开始将我社积累的10万张摄影照片进行抢救性数字化整理,形成了图片数据库。为了使资源库的建设更规范化和标准化,相应制定了图书数字资源建设管理办法和图片资源库的管理办法,对图书电子文档和图片文档的类型、命名、程序等进行了严格的规范。经过了7年多的坚持和努力,我社的数字资源库图书已经积累了1.3万多种,图片资源库积累了2万多张照片,运用先进的数字出版技术,对部分内容资源进行碎片化、条目化加工,按照专业分类全部存储到建筑全媒体资源库,并且实现了图书资源能够存得进、管得了、取得出,与建筑知识及信息服务平台达到了无缝连接,为开展以“中国建筑出版在线”为品牌的在线服务奠定了基础。

建工社通过打造“中国建筑出版在线”这一专业信息服务平台,坚持建设行业特色,塑造培育建设行业数字出版的新品牌。中国建筑出版在线是由若干个信息服务与发布的子平台组成。2013年,一期工程已实现了3+1平台服务,包括考试培训、建筑图书、建筑图库和移动视频学习;2014年,二期工程也实现了3+1项目正式上线,包括标准规范、在线教育、工具书,以及以“建筑文库”为品牌的移动阅读,通过6个在线服务平台网站群,实现了对数字产品的推销、展示、服务、交互等功能。

建工社开展了以“中国建筑出版在线”为品牌的6项在线服务,标志着建工社在数字出版的探索与实践方面取得了阶段性的成果,如图1所示。

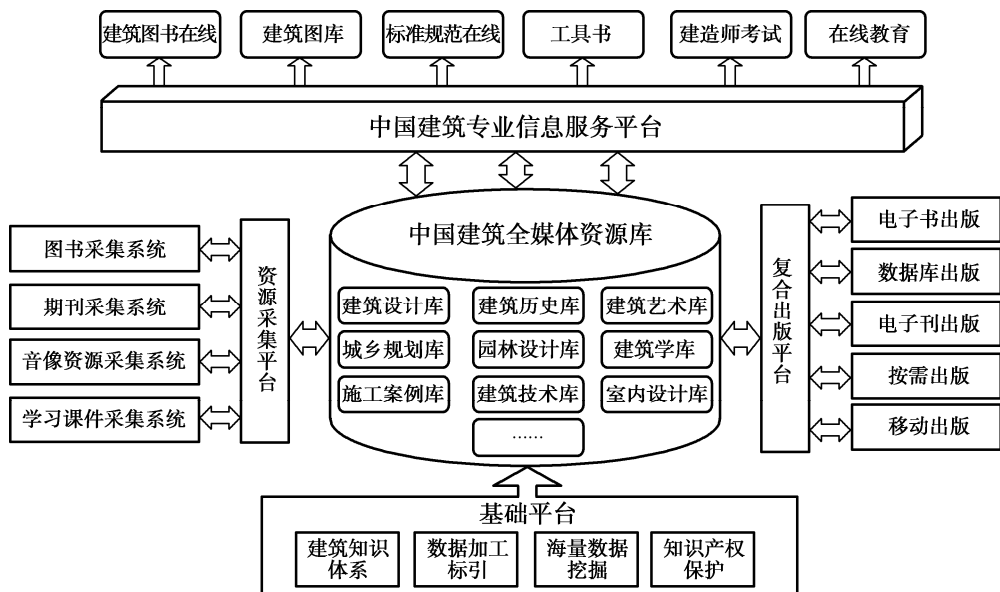


图1 中国建筑全媒体资源库与专业信息服务平台及在线服务平台

(1) 考试培训服务平台:为正版考试用书的读者提供免费的增值服务,提供一、二级建造师、结构工程师、岩土工程师、注册监理工程师、注册建筑师等考试的考前培训

服务,主要以文档、音视频等形式提供考试介绍、考情分析、重点内容解析、习题解析、考试资讯、专家答疑等高质量的服务。另外也提供安卓、苹果手机移动学习客户端,为考生提供随时随地的移动学习。

(2) 建筑图书服务平台:提供了在线电子书 8 000 多种,并按照建筑学、城乡规划、园林景观、村镇建设、建筑工程、建筑设备、市政与环境工程、工程管理、房地产、工业设计等专业分类管理。所有图书信息可以在线浏览、检索、电子书章节试读、付费在线阅读、付费下载,并提供按需印刷。在开展 B2C 服务的同时,也开展了 B2B 服务。

(3) 建筑图库服务平台:建筑图库提供了 2 万张建筑图片,不仅有各种类型的建筑图片,还收集了建筑效果图、墨线图、示意图、施工图等多种形式的图片。采用网上免费浏览低精度图片,网上购买中图照片,高精度照片线下购买的方式。

(4) 标准规范服务平台:是独立开发的一套数据库系统,包括我社出版的“工程建设标准强制性条文”、“工程建设国家标准”、“建筑工程行业标准”、“城镇建设行业标准”共有 600 多种,便于查找,实时更新。该平台采取了数据库销售的模式,根据从业人员的需要,提供 PC、阅读终端、U 盘、光盘等全媒体出版服务形式。

(5) 教育在线服务平台:我社是教育部认定的“国家规划教材出版基地”,目前可供教材有 200 余个系列,近 2 000 个品种,覆盖全面的建设行业教材。教育在线服务平台以纸书为主,书网互动,目标是逐步实现教材多媒体制作、立体化阅读。现阶段,主要通过整合丰富的教育资源,为教材提供多样化的增值服务,搭建一个建工社和学校之间交流沟通的共享平台。

(6) 工具书在线平台:该平台目前已将我社出版的中国土木建筑百科辞典、中国房地产词典、建设行业汉译英辞典等,在网上供建设行业人员免费查询。

(7) 以“建筑文库”为品牌的移动阅读:“建筑文库”电子书目前初步实现了在安卓和苹果系统的移动阅读,这一项服务初步实现的意义在于,出版社为读者不仅提供 PC 版的阅读,也提供手机、PAD 等移动终端的服务,实现了一种产品多终端发布的目的。在探索专业数字出版的模式中,突破技术上的难点,初步解决了专业图书中大量的图表、公式在手机和平板电脑上呈现的问题。

## (二) 发挥自身品牌和资源优势,探索数字产品的赢利模式

数字出版的特点就是在前期投入大,数字产品赢利模式不清晰的情况下,短期内很难收到预期的经济效益,建工社也一直在探索一个适合自身发展的赢利模式。

具有刚性需求的执业考试培训市场,是具有发展潜力的突破口。社会上对参加执业资格考试人员进行的考前网络培训业务,至今已有十余年的发展,商业模式和技术路线正日益走向成熟,同时竞争也十分激烈。许多民营企业在这一领域最先试水、开拓,收益颇丰,有一些取得了较大的成功。我们通过外出调研及内部研讨,也得到了一些启发和激励,那就是传统出版企业利用自身独特的资源优势和品牌优势,可以在执业资格考试网络培训领域有所作为,并有一定效益。民营公司的触角不断向传统出版企业延伸,客

观上也印证了出版单位在培训领域拥有的资源优势,我们应该及时跟进并争取有所作为。

中国建筑出版在线“考试培训”平台的上线,就是以具有刚性需求的执业考试培训市场为突破口的一次尝试。建造师执业资格考试类图书,包括一、二级建造师执业资格考试大纲、考试用书、复习题集,共 60 册,是权威的考试用书。近几年每年都有 300 万名左右的建设行业从业人员报考一、二级建造师执业资格考试,社会影响力巨大。权威的考试用书,更是每年建造师考试命题的依据。所以“中国建筑出版在线”首先上线了考试培训服务,并以建造师考试为突破口,开展网上增值服务、在线移动学习、移动阅读等服务。同时,我们还陆续开展了注册岩土工程师、注册结构工程师、注册建筑师的网络在线培训。

开展网络增值服务与在线考试培训服务,丰富了我社的产品线,为读者提供更多形式的知识服务,进而带动整个在线服务平台的读者点击率。在为读者提供免费的增值服务的基础上,提供了在线视频学习服务、试题服务等延伸服务,给读者带来多终端的立体阅读形式,让纸书与网络产生互动效应,让读者真正感到物有所值、物超所值,极大地增强了读者的阅读体验。

考试培训平台上线,通过实名注册、图书印制增值码等措施,在一定程度上起到了反盗版的效果,提高了我社正版图书的销售。在获得了良好的社会效益的同时,自 2013 年 10 月正式上线至今,“中国建筑出版在线”已注册用户 386 561 人,增值服务卡激活 286 090 张,并实现销售收入 1 200 万元。

与此同时,我们也尝试制作各种载体的数字产品,推出多部以 U 盘介质为载体的数字出版物产品,如“项目经理电子书架”、“岩土工程经典珍藏电子书”等,并结合网络增值平台,形成了书网互动、延伸服务、互为扩充。针对移动终端推出了建工社移动学习 APP、室内设计师 APP、建筑师杂志 APP 等。通过这些在线服务,为建设行业人员提供全方位、立体化、多终端、多渠道的信息服务。

## 二、行为阐释

当前,出版社数字出版仍处于探索和实践阶段,出版纸质图书依然是出版产品的主体,这是出版社利润的来源、生存的根基,短时期内将不可动摇。而且从人们长期培养形成的阅读习惯来看,在当下的阅读格局中,纸质阅读依然是阅读的主流。但同时图书的数字化引起了阅读方式的变化:现代阅读越来越呈现出视频阅读和移动阅读的特征。现代读者阅读方式的变化,给图书的出版提出了发展变革的要求。所以,纸数融合,立体阅读,将赋予传统的纸质图书内容的表现形式更加丰富,增加了移动、便携、互动等特性,它给读者带来了生动的阅读体验,在阅读的同时还能看图、听音、观影。

立体化的阅读就是以纸质图书为基础,运用富媒体的手段表现出更多内容。在数字出版呈现技术方面,富媒体、HTML5、MPR 技术的应用、二维码(QR)、增强现实技术(AR)等的不断进步,以及大数据、云平台在出版领域的广泛应用,将为读者提供更多

有价值的增值服务和丰富的关联阅读。数字出版技术的丰富与日渐成熟，并没有颠覆传统阅读的内容，它给图书出版提供了更多的技术手段和内容的载体。运用数字技术将纸质阅读与网络阅读两种阅读方式有机地融合，以满足多层次、多方位的个性化阅读需求，这是数字出版时代应当探索的发展方向。

### （一）加强书网互动延伸专业服务

从古代的竹木简牍到今天的各类图书，不断变化是承载文字、图像内容的物质载体，也是及生产图书的技术手段。现阶段，数字出版作为一种先进技术手段，改变的也只是内容的展现形式，但原有的纸质图书只能是一个单项信息传递模式，而现代网络技术则构造了一个多维互动的信息传递方式，建工社从 2006 年开始尝试为重点图书提供网上增值服务。一是通过网络增值服务来丰富传统出版物的内容，增加传统出版物的市场销售；二是增加了图书盗版的难度，起到了非常好的效果，所以网上增值服务内容也从简单的电子文档资料，逐渐扩展延伸到音频、视频、动画、在线交流、互动答疑，将书本上所无法展现的内容外延至网络上，提供与图书相结合的专业知识与信息服务，通过免费增值服务与有偿延伸服务的按需定制，不但促进了传统出版物销售，也将读者从书本带入到数字出版生态圈中，提高了读者对我社纸质书及数字产品的黏度。

### （二）重点建设建筑专业知识资源库

通过分析国外数字出版的商业模式，我们意识到，做好专业资源库建设，为建筑行业提供专业服务，这是专业出版社未来数字出版的生存之道。近年，我社通过“中国建筑全媒体资源库”的建立，以专业信息发布服务平台“中国建筑出版在线”为品牌推出的 6+2 服务，已经为建工社数字出版打下了一个坚实的基础，也为其在探索专业出版社数字出版转型的道路上积累了丰富、宝贵的经验，未来我社需要在不断夯实中国建筑全媒体资源库的同时，积极引入互联网思维，在专业信息发布服务平台上进一步拓展“中国建筑出版在线”的品牌影响力，加大服务纵深，拓宽应用前景。下一步，建工社将重点开展以“中国建筑全媒体资源库”为基础的建设行业系列知识库建设，总体规划是将建筑领域分为 13 个专业板块，建立 13 个建筑行业数字资源库。

按照计划，一期建设重点是建筑设计专业数字资源库、建筑结构岩土工程专业数字资源库、工程建设标准专业数字资源库、建筑施工专业数字资源库这四个资源库；其他专业数字资源库建设，按年度规划逐步建立。规划 2016 年搭建面向建筑领域全体从业人员的“建筑专业人员在线学习互动平台和分销平台”，建立科学的知识分类体系动态维护机制，开展精细化、知识化的增量数字资源生产，研制企业标准，配置知识资源管理工具，打造多形态、多渠道、多终端发布的建筑立体化数字产品及信息服务模式的架构，成为建筑管理者查阅资料、学习交流的平台，以及建筑企业现场技术人员的移动数字图书馆。

我社建筑专业数字资源库内容体系如图 2 所示。



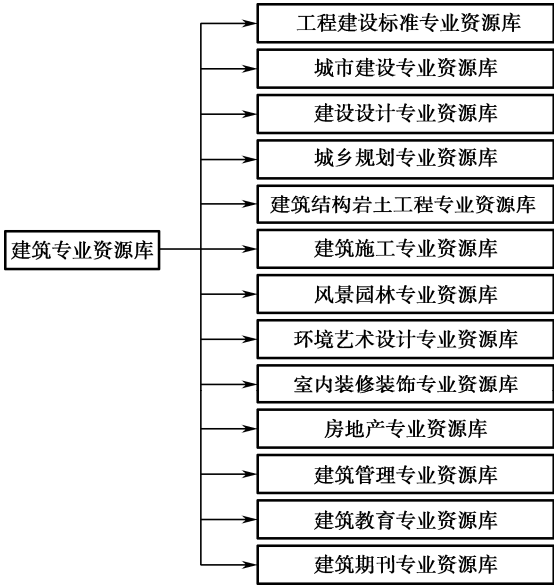


图2 建筑专业数字资源库内容体系

三、转型亮点

在建工社数字化转型过程中，经过近些年的建设，已初步实现了全媒体的数字化资源管理，以及全媒体的数字化发布。在出版的流程改造方面，正积极推进以交互式排版技术为主要特征的协同编纂工作流程的运用，结合实际制定了数字出版转型工作思路：双轨并行——纸质图书生产和数字产品的生产同时运行；试点先行——选择有代表性的编辑部门和部分生产环节按照数字出版的流程运行；渐进过渡——在试点工作中先易后难、总结完善、逐步推开。

出版转型的关键是传统出版与数字技术的融合。在推进数字化转型的过程中，我们始终坚持“融合”这一关键词。数字时代的来临，使出版加工的手段有了极大的提升，使出版物的传播和呈现形态发生了巨大的变革，但出版的核心并没有发生本质上的变化。在这样的总体思路下，从长远来看，充分利用数字化技术来呈现和丰富出版物的形态，进而面向应用场景，提供更加符合用户对知识学习、知识运用的体验呈现方式，是出版业发展的战略目标。从当下阶段来看，“融合”不仅仅是传统出版和以互联网为主要特征的数字技术手段融合，更重要的是和当前出版业务融合，这个融合首先通过实现纸数融合、立体阅读、书网互动、延伸服务来增强传统出版物的竞争力，来实现传统出版物和数字技术的融合，在此基础上促进作者、编辑、用户在创作、呈现和使用观念上的融合；进而在出版企业实现管理机制、组织架构、绩效考核上的融合。只有这样才能避免在数字化转型过程中出现纸质图书出版与数字出版的探索实践相脱节、数字产品的开发与纸质图书出版流程相分离，为实现最终发展目标奠定坚实的基础。

## 开创大众阅读全媒体发展模式与道路

### ——轻工社探索传统出版与数字出版全媒体融合发展之路

**经验概述：**强化互联网思维，树立一体化发展观念，增强借力发展意识，积极推动传统媒体和新兴媒体的融合发展；以产品项目为驱动，推进业务流程和核心业务的数字化转型，探索“传统与数字”的深度融合发展之路。

**行为阐释：**明确数字化转型发展战略，建立组织与保障体系，以数字出版重点项目产品带动，对市场效果与未来进行研判。

**转型亮点：**从万千网友中选出代表亲临奥运现场，瑞丽“数字奥运”，创网络垂直时尚媒体先河；针对时尚用户推出大型网络交流社区分享平台，增强了数字出版内容的核心竞争力。

**专家组点评：**依托品牌，全媒体化，依托内容，专业服务。

中国轻工业出版社是国内探索数字出版转型的先驱者之一，早于1999年就开始涉足数字出版业务，经过十余年的发展，已经形成“从传统出版向数字出版、从内容提供向面向专业及大众提供数字阅读和信息服务”的战略定位、“一主两翼”布局数字出版产品的发展格局、持续快速推进转型升级的保障体系，在其转型升级的探索之路上积累了丰富的宝贵经验。在其众多的产品中，两大产品线的布局值得业内借鉴示范。一是围绕品牌产品《瑞丽》，推出《瑞丽电子杂志》、《瑞丽女性网》、《瑞丽数字奥运》、《瑞丽之星》、《瑞丽WAP网站》、《美妆APP》等一系列数字产品，与《国家地理杂志》一样，在国内开创了一条大众阅读全媒体发展的模式与道路。二是围绕专业特色内容资源，开发“食品科技与食品安全”、“轻工行业资源”、“轻工消费品专业内容资源”等服务产品，拟打造一条专业化内容服务的发展模式。未来，“全媒体”、“专业服务”是轻工社着力推进出版与科技整合，开辟数字化转型和融合发展新局面的战略目标。

中国轻工业出版社（以下简称“轻工社”）成立于1954年10月，2011年2月转制为企业，2013年7月成为全国首批数字出版转型示范单位。

#### 一、经验概述

轻工社较早地涉足了互联网领域。1999年创办了出版社网站；2001年创办瑞丽女性网；2003年获得网络出版资质，成为国内第一批享有网络出版资质的50家出版社之一。十几年来，以轻工数字出版与瑞丽数字媒体为主体，为受众提供了数字化出版的多种内

容服务。瑞丽网累积用户已逾千万人。

2013年7月,列入全国首批数字出版转型示范单位,并以此为契机,强化互联网思维,树立一体化发展观念,增强借力发展意识,发扬攻坚克难精神,积极推动传统媒体和新兴媒体的融合发展;积极争取并认真组织团队参与了第十届深圳文博会;申请国家财政资金支持,以产品项目为驱动(积极探索建立原创工作室),推进业务流程和核心业务的数字化转型,探索“传统与数字”的深度融合发展之路。具体做法与主要经验如下:

(1)班子重视,规划引路。成立出版社数字出版转型工作领导小组,设立专门的数字媒体机构(轻工数字出版部、瑞丽数字媒体部),制定出版社数字出版三年发展规划,明确发展方向。

(2)项目带动,夯实基础。以国家项目为带动,两年来,轻工社成功申报三个国家项目,即食品科技与食品安全资源数字出版及互动平台、轻工行业资源数字化及多媒体互动服务平台、中央文化企业数字化转型升级项目。从项目建设入手,重点建设数据库、平台及流程系统等数字化基础项目。

(3)整合资源,融合发展。整合全社的媒体资源,探索融合发展的途径:包括多媒体融合、流程融合、营销融合、渠道融合,确立“融合思维”,深挖自身优势资源。

(4)借力发展,合作共赢。发展数字媒体必须树立竞合理念。积极开展与技术开发商、渠道运营商、电商的合作。在2014年深圳文博会上,轻工社先后与深圳金版公司、深圳天朗公司签订了数字出版战略合作协议,实现合作共赢。

## 二、行为阐释

传统出版社的数字化转型,既不仅是出版数字化,也不仅是数字化出版,更为重要的是赢利模式的转化。通过数字、网络等最新信息技术的应用,推动传统出版单位的产业结构和经济结构、运营模式和出版观念的根本性转变,推动融合发展。

### (一)数字化转型发展战略

明确了“以创新为动力,以内容为基础,以产品为核心,以网络为平台,以技术为支撑”的指导思想,制定了以“从传统出版内容制作及提供商逐步转向传统出版商与信息 and 数字内容产品制作服务商并存发展,直至实现面向专业及大众用户提供数字阅读和信息服务”为定位的战略选择。并据此进一步明确了数字化转型战略思路、战略目标及实施途径。

#### 1. 数字化转型战略思路

采取“一主两翼”的运作方针,以内容产品为主体,以技术和渠道为两翼,分阶段实现内容数字化、产品数字化、传播数字化及业务流程数字化,基本经营模式为“海量内容+产品模式+增值服务”。以本版书刊纸质资源为依托,以两大特色为品牌内涵,以网络移动为切入,开发适合多媒体阅读及互动的数字出版产品,形成轻工出版和瑞丽数

字产品品牌优势，保持同类市场的领先地位，分阶段完成数字化转型任务。

## 2. 数字化转型战略目标

(1) 实现出版理念的转型：改变纸质出版、营销的单一模式，立足于全媒体、多载体、多形式的出版。

(2) 实现出版物内容转型：加快出版内容数字化，数字产品与纸质产品的同步化、优先化，为数字出版打下坚实基础。

(3) 实现技术和人才的转型：培养一批既懂传统出版又懂数字出版的复合型人才。

(4) 实现出版经营模式的转型：单一的自我经营模式向联合开发、合作共赢的经营模式转变，达到降低成本、减少风险、提高效益的目的。

(5) 实现管理方式的转型：由传统的多环节管理模式向综合管理和服务的方式转变。

在完成这五方面转型的基础上，实现“数字出版收入增幅要高于传统纸质媒体收入的增幅；数字出版收入占主营业收入的比重进一步提高；不断塑造和提升轻工数字出版、瑞丽数字出版在业内的品牌和影响力”的战略目标。

## 3. 数字化转型主要措施

(1) 整合资源，整合运营：是做大做强数字出版的重要途径。

(2) 加大数字产品开发的力度：内容、技术、平台最终落点都在产品上，开发合适的产品，保证数字出版生命力。结合特色内容开发数字产品；采用新技术开发升级版产品；打造自主开发的品牌数字产品。

(3) 加强数字出版团队建设：建立高素质的数字出版团队，是转型的必要基础。这包括数字出版的编辑、技术、运营团队。

(4) 规范和不断完善数字出版管理：相对传统出版来说，数字出版从内容编辑、复制到发行等环节大多是合一的，传统的多环节管理将向综合管理和服务的方式转变。不断探索和完善数字出版流程、质量监督等方面的管理方式，逐步建立协同编纂系统，探索全流程管理数字化方式。

## (二) 组织与保障体系

重视包括组织架构、人才队伍、机制体制等在内的组织与保障体系的建设，成立由出版社主要领导及相关部门负责人参加的数字出版转型工作领导小组，开展专项工作，以持续快速推进出版社的数字化转型。

(1) 数字出版机构按市场和数字出版业务的需求，不断优化流程和机构设置，现已形成了较为合理、高效的机构设置。其具体设置为管理部、内容部、无线部、产品部、技术部、设计部、市场部和广告部等部门，形成了拥有各类专业技术、市场开发、管理人员共 150 人的数字出版团队。

(2) 数字出版的内容与安全、品牌、商标、版权、流程、平面内容库使用、网站内容、社区内容、无线产品内容、定制产品、域名、电媒合同等方面的管理紧密结合，已建立起了一整套规范、行之有效的制度管理体系，保证了数字出版产品的质量。参照纸

质出版物“三审”、“三校”质量检查的质量保障体系,保证数字产品的质量。制定《数字出版管理暂行规定》、《数字出版质量管理办法(试行)》、《网站质量管理办法(试行)》等规章管理制度。这些管理制度为其数字出版的可持续发展打下了坚实的运行基础。

(3) 数字出版经营按企业管理性质不同,依据现代企业制度公司化运作市场模式,分别由轻工社直接管理或所属刊社管理。

### (三) 数字出版重点项目产品

轻工社数字化出版是内容、技术、市场、用户各方配合的结果。

#### 1. 食品科技与食品安全资源数字出版及互动平台

国有资本金项目。该项目的重点发展领域是食品行业资源数据库建设,它涉及知识服务体系、企业经营理念、行业管理行为和电子、网络技术等方面的创新与变革。着眼于食品行业信息化,以信息化促进食品工业化发展,旨在对食品工业的发展起到越来越大的“倍增”作用。

#### 2. 轻工行业资源数字化及多媒体互动服务平台

中央文化创意产业项目。为实现轻工行业出版信息数字化而搭建,包括数字出版技术、普适性文档技术、数字版权保护技术,以及专业领域中文语音有声阅读技术。组织轻工行业相关出版资源,通过资源加工系统,形成“轻工行业资源数字化及多媒体互动服务平台”,为轻工各行业的经营、科研及教学服务。

#### 3. 中央文化企业数字化转型升级项目

轻工社数字出版规划整体战略中的重要部分,涉及数字化加工、内容资源管理、编辑加工及产品发布各个环节,与国际知名学术搜索引擎形成学术数据互链,以利于轻工社在数字出版转型升级过程中实现数据的互联互通为面向全球专业化市场的战略目标。

#### 4. 轻工消费品专业内容资源化妆品库

建设目标为进一步推进出版社数字转型,包括供消费者进行信息查询的化妆品数据库,提供化妆品免费体验的试用中心平台,以及广大网络用户的互助平台——美妆帮帮忙。

### (四) 市场效果与未来研判

经过 10 余年的摸索,目前,轻工社数字媒体的发展已进入积极探索和全面发展的阶段,数字产品业态呈现多样性,当期的数字产品以下:

(1) 手机阅读。与移动、联通、电信三大运营商的阅读基地直接合作,近几年增速较快。

(2) 手机报。与联通海南分公司合作出品“悠生活”手机报。

(3) iPad 产品。与亿部书城、掌中浩阅等多家公司合作,已制作出数百品种的 iPad 版电子书。

(4) 电子书。B2B 模式:与同方知网、方正阿帕比等公司合作。B2C 模式:与京东、

当当、卓越、豆瓣等多家知名电商合作。

目前，以手机阅读、iPad 版定制产品为主，下一步将会以开发适合互联网和移动互联网阅读的多媒体阅读产品为目标，包括 Web2.0、Web3.0 增强型电子书产品及视频产品，降低手机阅读产品的收入比重，建立自主的互动平台和数据库，开展增值服务。

瑞丽数字媒体的数字化转型成果明显，已经发展出网站、WAP 网站、网站 APP、美妆 APP、视频、电子杂志、手机短信、微信微博官方运营账号等多种多样的数字化产品，几乎囊括目前市场上所有的数字媒体产品样式。还有多种配合线上内容的线下活动，例如，“校园歌手大赛 90 后歌者”、“美图大揭秘 瑞丽之星创意落地活动”等。

轻工社在数字化转型道路上，受到了业界的肯定和用户的支持，近年连续荣膺全国新闻出版业网站评选“新闻出版业网站百强”、瑞丽获“中国出版政府奖先进出版单位奖”、瑞丽电子杂志获“中国出版政府奖提名奖”。从 2008 年开始，轻工社数字出版产品的收入逐年稳步提高，数字产品赢利比重逐步加大。经过探索发展，轻工社已经平稳地过渡到全媒体发展时代。

2014 年 5 月，在第十届深圳文博会上，轻工社的参展主题是：“时尚点亮生活，数字改变阅读”。这是其十几年来走数字化出版之路的真实缩影展示。

中国已是全球网民数量第一的国家，手机上网流量已经超过了计算机。微信成为手机的第一大窗口是因其使用频次超高，总的联网时间大概是 PC 的 4 倍，这是一个极大的变化，在变化中我们将获得新机会。传统媒体也要在积极的实践中认识并驾驭好互联网，善用新思维、新理念、新技术、新机制，把传统媒体的内容生产优势充分发挥出来，将其与新媒体的技术与传播优势紧密地结合起来，树立数字出版不仅仅是数字出版部门的事的观念，加快推进媒体的融合发展。

今天，传统媒体受到三方面的挑战：一是传播方式与读者新需求不适应；二是传播话语表达与读者新需求不适应；三是采编人员能力、知识结构与读者新需求不适应。这既是传统媒体受到的挑战，也是传统媒体改革创新的动力、方向、机遇。

今天，是“大数据”、“社交媒体”、“微”、“融合”的时代。美国传媒分析家亨利·詹金斯说：“不管我们是否准备好了，我们已经身处融合文化之中。”首先要确立“融合”观念，光有“互联网思维”是不够的。开发“融合内容”，重要的是确立“融合思维”，摒弃“分离式思维”。其次要加强“技术修养”，“融合内容”体现了编辑的“集成”角色，突出出版的技术含量。内容是“王者”。在搜索引擎主导信息获取方式的年代，内容依然是数字出版竞争取胜的法宝。任何改革与转型都会改变现状，但改变总是意味着生机、活力、“无限可能”，传统出版数字化转型的逻辑就是这样。

未来，轻工社数字出版如何发展，我们的思考是：坚持传统出版的核心，将内容做优放在首位；因时而变，在互联网飞速发展的时代随时抓住机遇；统筹规划资源，整合运营数字出版；积极利用新技术，探索新模式，开发多媒体产品和业务模式；做好数字化发展的平台建设；在发展过程中，利用各方合作关系，借力发展；探索数字时代的赢利模式。

新技术、新媒体的特性使得出版业的进入门槛降低,丰富多彩的数字出版产品开始对传统出版产生威胁,这些都日益明显地削弱了传统出版企业的利润空间。

习总书记在中央全面深化改革领导小组第四次会议上强调,推动传统媒体和新兴媒体融合发展,坚持传统媒体和新兴媒体优势互补、一体发展,坚持先进技术为支撑、内容建设为根本,推动传统媒体和新兴媒体在内容、渠道、平台、经营、管理等方面的深度融合。

轻工社以科技、实用、时尚、生活为对象的出版特色,是其独有的精神气质和文化魅力。要坚守出版定位,增强出版人的市场角色意识,以目标读者需求、服务为己任,吸引市场关注“轻工出版”、“瑞丽出品”,培育“轻工出版”、“瑞丽出品”情结,把轻工社办成一个提升人民生活品质,实现“中国梦”,百姓喜闻乐见的数字出版载体。大力培养“全媒体编辑”、“全媒体出版人”、“全媒管理者”,生产“全媒产品”,早日实现全面、真正的“融合”。可以说,中央关于传统媒体与新兴媒体融合发展的精神,是传统媒体转型的方向,更是新媒体的发展机遇,是当期数字出版发展的方向。

### 三、转型亮点

面对出版业的数字化变革,轻工社一直以开放进取的心态,把握市场的动向,不断汲取同行优秀经验,并深挖自身内容以及品牌优势。

#### 1. 瑞丽数字“奥运”

在伦敦奥运会,瑞丽进行了“奥运体育”与“瑞丽时尚”相结合的专题探索。以瑞丽独特的视角解读奥运,从万千网友中评选出代表亲临奥运现场,与奥运健儿亲密接触,创网络垂直时尚媒体先河,为网友提供了看奥运的新视角,获得了极大的反响。

#### 2. “瑞丽之星”社区产品

瑞丽锁定互联网:互动、针对、可视等用户体验生态特性,打造多款生动有趣产品。该产品是2004年发起的网络美女真人秀,不同于其他高门槛、高标准、高投入的选秀平台,面向健康、向上、爱美、爱生活(18~30岁)的年轻女孩,为其提供展示自己青春风采的网络平台。完成了一个线上、线下生动、有效、良好、完整的互动。10多年来已有88766名女孩参与此活动,数百人进入《瑞丽》杂志的拍摄出版环节。建立网络社区必须依托自身的数字出版特色,推出一系列互动性强的社区产品,针对时尚用户推出大型网络交流社区分享平台,增强了数字出版内容的核心竞争力。

轻工社面对市场,坚持“为了行业科技与教育发展服务”、“为了生活更美好”出版理念,保持“科学、有益、实用、时尚”的出版特色,促进图书、期刊、数字出版、音像制品,协调、有序、可持续的发展,当下数字出版转型只有起点,没有终点,愿与示范单位一起积极携手推进中国出版业数字化进程。

我们认识到:数字出版的载体、品牌、经营、投资等都离不开内容制造者,如果没有传统媒体,那么新媒体也难以生存。推动传统媒体和新兴媒体融合发展,是传统媒体

转型升级、求生存谋发展的重要现实选择。选择走融合发展之路，放下旧有的身段，才能实现传统媒体提升自我的凤凰涅槃。

轻工社数字化转型之路已启航，在核心业务的数字化转型方面取得阶段性成果，值得庆幸的是“推进出版社数字化转型”的理念已成为轻工社全员的共识。面对新媒体兴起的机遇挑战，轻工社积极吸纳新媒体融合传播手段，锐意进取，奋发有为，扎实工作，积极开辟数字化转型与融合发展的新局面。



## 依托数字化打造少儿文化产业集团

### ——中国少年儿童新闻出版总社数字化转型之路

**经验概述：**先后对总社书报刊历史资源进行了数字化加工，建设了数字资产管理平台、全媒体出版平台、少儿快乐阅读平台，积极规划建设少儿移动推送平台，推出丰富多彩的少儿数字产品，满足广大少年儿童读者的阅读需求。

**行为阐释：**实施数字出版工作的“四步走”行动计划：（1）统一品牌，统一平台，建立中少总社数字资产管理库；（2）建立中少总社数字图书馆；（3）在完善数字资源建设的基础上，推出适合数字化传播的产品；（4）建立协同编纂平台，实现全媒体、多介质的复合出版。

**转型亮点：**少儿快乐阅读平台是中少总社建设的集信息发布、宣传、互动交流、服务和电子商务于一体的多功能发布平台，可以直接从中少总社数字资产管理平台中选择图书、报纸、期刊、多媒体等出版物及其他出版资源，并以数字产品的形式提供给广大少年儿童读者。

**专家组点评：**把握定位，总体规划，资源汇聚，稳步推进。

中少社通过着力于传统内容的数字化、数字资产管理、全媒体出版平台开发等基础工作的有效开展，为中少社从传统出版向全媒体出版融合发展，向数字出版产品出版商和阅读服务供应商转变夯实基础。其中，全媒体出版平台实现了中少社编辑业务流程的全数字化和规范化，这在全国出版社中应为数不多，具备借鉴示范意义。推进少儿阅读平台、开发面向机构用户的数据库产品线、少儿教育游戏产品线、移动 APP 产品线等全媒体数字产品、建设 MPR 标准少儿复合应用示范项目，加快数字出版产品市场化、产业化布局步伐，是中少社当前及后续努力的目标。

中国少年儿童新闻出版总社（简称“中少总社”）党组、社委会认为，为广大少年儿童读者提供形式更加丰富、具有时代特色的文化产品是少儿出版者应尽的社会责任。为此，中少总社从 2010 年开始启动数字出版工程，制定了数字出版规划，积极推进数字出版转型。先后对总社书报刊历史资源进行了数字化加工，建设了数字资产管理平台、全媒体出版平台、少儿快乐阅读平台，积极规划建设少儿移动推送平台，推出丰富多彩的少儿数字产品，在满足广大少年儿童读者阅读需求的同时，努力为少儿出版单位的数字化转型提供示范案例。

## 一、中少总社数字出版战略定位和总体规划

### （一）把数字出版工作纳入总社总体发展战略

中少总社党组、社委会在制定“十二五”发展规划时，将业态转型和产业升级纳入战略发展规划，明确提出：“坚持毫不动摇地做好传统出版，毫不动摇地推进业态转型，毫不动摇地推进产业升级，毫不动摇地深化体制改革，实现由传统少儿出版事业单位向现代少儿出版企业的转变，由现代少儿出版企业向现代少儿内容集成提供和服务企业转变，为进一步拓展产业链、延伸产品线、扩大用户面，发展成为少儿文化产业集团夯实基础。”

中少总社党组、社委会认为，数字出版是数字技术在出版过程中的普遍运用，与传统出版并非是相互替代的关系，二者都以内容为基础，以不同介质复制和传播，最大限度地满足读者的多元阅读需求。推进数字出版工程，不能将传统出版与数字出版对立起来，必须统筹安排，全面规划，整体推进。

### （二）把握好总社在数字出版中的定位

中少总社党组、社委会认为，出版社在数字出版中应当主动作为，掌握在数字出版中的话语权，不能只做简单的内容资源提供商，而应当将自己定位为数字产品的出版商和阅读服务的供应商。

按照这样的定位，我们进行了总体设计，主要目标有两个：

一是在内容生产方面要实现全媒体的出版，把内容制作成不同的产品，有纸质图书、电子书报刊、APP、动画、游戏等，通过不同的渠道推送给不同的用户，形成全媒体出版，通过提供多种介质的产品满足读者的多元阅读需求。

二是与全媒体出版相适应，建立数字传播平台，实现线上、线下对读者全方位、立体化的服务。

### （三）中少总社数字出版总体规划

根据总社“十二五”规划和上述定位，中少总社制定了数字出版总体规划，并按规划稳步推进数字出版工作，如图1所示。

中少总社数字出版规划可以用上面这个框架图来进行说明，我们将数字出版设计为七个层次。

（1）底层为资源层。中少总社已经对历史留存下来的书报刊出版资源进行了结构化加工，以方便再利用；经过全媒体出版平台新出版的书报刊及音视频资源均可以自动进行结构化存储。

（2）资源管理层。中少总社建立了数字资产管理平台，可将上述资源有效地进行管

理和再利用。

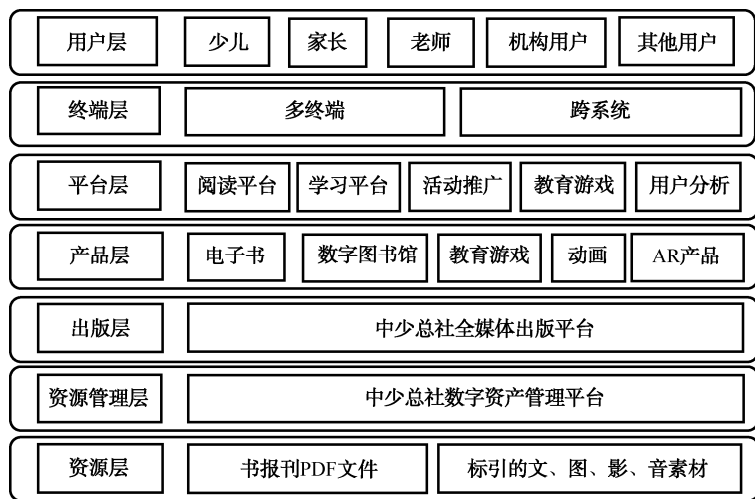


图1 中少总社数字出版规划图

(3) 出版层。中少总社全媒体出版平台已经建设完成，目前在总社低幼儿童出版物中心正式使用。

(4) 产品层。中少总社对外销售的都是产品，不是资源。目前的产品除了图书、报纸、期刊以外，还包括电子书报刊、动画、音视频、数据库产品、移动APP、AR产品等。

(5) 平台层。中少总社建立了少儿快乐阅读平台，主要向全国少年儿童读者提供阅读服务，同时也正在建设全媒体学习平台、教育游戏平台、少儿活动平台及用户评价分析系统等。

(6) 终端层。中少总社的数字产品应该是跨系统并适合多终端阅读的。目前，数字产品主要正对的系统有三个：Windows、iOS 和 Android 系统。

(7) 用户层。中少总社数字产品的读者主要是少年儿童读者，同时也兼顾家长、老师、机构用户及其他用户。

#### (四) 数字出版队伍建设

为统一组织实施数字出版工程，中少总社引进懂技术、懂出版的专业人才，组建了数字出版中心，负责总社数字出版的战略制定、项目研发、技术支持、编辑加工和市场拓展，各中心、各报刊不得自行对外合作。

数字出版中心现有 30 余人，其中，技术开发人员 10 余人。目前，数字出版中心下设三个部门：产品部、技术部和市场部，2014 年又组建了移动开发团队和游戏开发团队。

## 二、积极推进中少总社数字出版转型

2010 年 11 月，总社社委会召开数字出版专题工作会议，明确提出中少总社实施数

字出版工作的“四步走”行动计划：（1）统一品牌，统一平台，建立中少总社数字资产管理库；（2）建立中少总社数字图书馆；（3）在完善数字资源建设的基础上，推出适合数字化传播的产品；（4）建立协同编纂平台，实现全媒体、多介质的复合出版。同时要求，数字出版必须有清晰的商业运作模式和赢利模式，坚决不搞花架子。

截止到2013年年底，上述“四步走”行动计划已基本实现。

### （一）扎实做好数字出版转型的基础工作

#### 1. 积极做好资源整理工作

一是对《中国少年报》1951年创刊以来，1956年中国少年儿童出版社建社以来所有图书、报纸和期刊资源进行调查、统计、核查，并重新进行登记。

二是对上述历史资源进行数字化加工整理。首先对出版资源元数据整理的格式标准进行设计，形成了一套元数据标引规范。之后，把数据加工商请到社内加工整理，以确保出版资源的安全。

目前，中少总社60余年（《中学生》杂志已有80多年历史）积累的报刊资源（5报11刊）已全部完成数字化整理工作。同时，我社建立了数字出版编辑委员会，挑选了5000余种有再利用价值的历史图书，进行了数字化加工。所有出版资源均加工整理为可方便格式转换和再利用的XML及PDF格式数字化资源，纳入中少总社数字资产管理平台进行保存。

#### 2. 建立中少总社数字资产管理平台

中少总社数字资产管理平台于2011年完成搭建并导入了相关数据，目前，社内各编辑中心已开始使用。该系统采用甲骨文公司统一内容管理系统（Oracle UCM）搭建，建设了图书馆、报纸库、期刊库、多媒体库、图片库、成品库等多个出版资源数据库，并在Oracle UCM的基础上进行了定制开发。

### （二）建设全媒体出版平台，推进传统出版的数字化转型

全媒体出版平台是中少总社数字化转型的核心平台。通过整合、梳理、优化总社书报刊出版流程，全媒体出版平台可以建设一个更有效率的工作机制，充分挖掘、有序共享、有效利用总社在出版过程中的各类资源，逐步实现选题的一次性策划，产品的多重发布，逐步实现复合出版，如图2所示。

通过上面全媒体出版平台的同心圆示意图，可以看出，全媒体出版平台包括四个层面：

（1）底层是资源管理层，包括生产资料的管理和资源的管理，出版后的资源可以自动归档到资源管理系统。

（2）协同编辑层，实现编辑流程及其协同作业管理。

（3）生产制作中心，通过不同的制作工具生成不同形态的数字产品，初步实现复合出版。

（4）发布层，将数字产品发布到不同的平台和渠道。

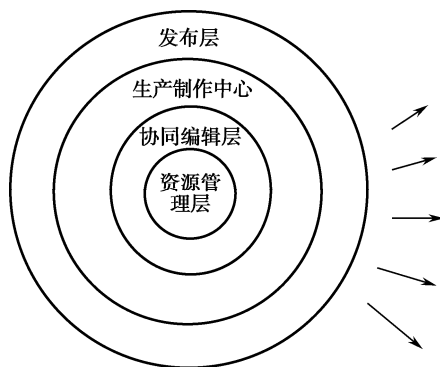


图2 中少总社全媒体出版平台

### 1. 全媒体出版平台实现了编辑业务流程的规范化

全媒体出版平台首先实现的是传统业务的数字化转型。数字出版不仅仅是指电子书等数字产品的出版，传统的纸质图书、报纸和期刊的出版流程也需要进行数字化转型。

编辑流程是从选题计划开始的，涵盖整个编辑业务流程。全媒体出版平台可以通过编辑流程的设定，确保编辑流程的完整性和合理性，通过编辑计划和派工的设定明确责任，控制进度，实现编辑业务流程的规范化。

中少总社全媒体出版平台采用先锋单位实施法，最先在低幼出版中心实施。由于低幼中心在实施全媒体出版平台之前已经有了一套非常规范的编辑业务流程，将整个编辑业务流程梳理成10个环节，每个环节分为10个关键业务点，并按此进行考核。全媒体出版平台实施后，编辑业务流程优化为23个环节。同时，制定了一系列的业务流程规范，实现了传统的编辑业务流程的规范管理。

### 2. 全媒体出版平台提高了编辑工作效率

(1) 系统有灵活的计划和派工系统，可以针对不同的书、报、刊，甚至不同图书的不同章节设立不同的编辑流程，进行不同的派工，使编辑的协同工作得以顺利完成，提高整体工作效率。

(2) 全媒体出版平台与 Indesign 无缝对接，可以直接提取系统的 XML 资源和其他格式资源进行排版。

(3) 编辑流程涉及的所有编辑素材，在编辑工作完成之后，可以自动归档，书、报、刊的基本信息、内容信息，包括关键字的标注、图片信息的标注等，都会自动存入系统中。

此外，全媒体出版系统还针对编辑的具体工作提供了便捷的设计，比如在系统首页设置了任务提醒功能，针对低幼出版物出现的常用字提供了系统自动标注功能等。

### 3. 全媒体出版平台提高编辑工作质量

全媒体出版平台串联了出版的上下游工作链的用户及相关的协作部门或单位，涵盖了社内排版制作和社外排版制作，实时对所有内容生产进度进行监控，提示出现问题的相关环节，帮助管理者及时发现问题，解决问题，以确保编辑工作质量。

全媒体出版平台提供了有效的版式校对工具和音视频校对工具，确保平面媒体可以在系统内带版式进行审校，音视频和动画能直接准确地定位片段进行审校。同时，全媒体出版平台还可以收集在不同出版项目审、校、制过程中相关案例，形成相应的案例库。

全媒体出版平台根据图书、报纸、期刊元数据标引的要求，对编辑工作提出规范化要求，确保了元数据信息的完整性。例如，在做选题计划时，必须填入图书、报纸、期刊的基本信息；责编在上文稿的时候，必须对文稿的版式进行标引；文稿、图片中的一些关键字的填写也是编辑必须完成的工作。

#### 4. 全媒体出版平台实现了编辑过程的有效管理

全媒体出版平台在规范编辑业务流程的基础上，对原有业务流程进行优化，实现编辑业务工作的协同作业和编辑业务流程的有效管理。

全媒体出版平台可以直接对内容创作过程提供项目管理，包括资源分派、流程设置、调整、监控，能串接内部和外部的上下游一起协同作业。出版项目中所涉及的各项内容，例如项目分析报告、市场调研报告、产品设计方案、营销方案、选题论证表、版权合同等，都可根据需求直接嵌入流程进行审核。

低幼中心在实施全媒体出版平台时，将编辑流程的考核纳入了流程管理中，实现了管理和技术的深度融合和编辑过程的有效管理。

### 三、积极推进少儿快乐阅读平台建设

少儿快乐阅读平台是中少总社建设的集信息发布、宣传、互动交流、服务和电子商务于一体的多功能发布平台。

为配合少儿阅读平台建设，中少总社于2011年建立基于Web平台的XPRESS电子图书制作平台，为中少总社快捷高效地制作互动多媒体电子书提供了有力的支持。同时，建立了电子图书批量制作处理系统，可以通过计算机自动将历史资源全部转换为电子图书。

少儿快乐阅读平台建设完成后，可以直接从中少总社数字资产管理平台中选择图书、报纸、期刊、多媒体等出版物及其他出版资源，并以数字产品的形式给广大少年儿童读者提供数字出版平台。平台内可以将数字版权管理（DRM）、网络内容管理（WCM）、信息检索技术和电子商务工具整合为一体，从而实现优质数字内容的安全分发和销售。

### 四、开发数字出版产品，积极开拓市场

一是在完成资源库建设的同时，推出了中少报刊数据库。中少报刊数据库是专为图书馆、尤其是少年儿童图书馆建设而研发的产品。中少报刊数据库于2012年6月推出后，受到了全国少儿图书馆和公共图书馆的欢迎，已在全国各地40余家图书馆使用。

二是推出精品电子书。在出版资源数字化整理的基础上，中少总社非常重视优秀历

史资源的再利用。通过进一步完善数字产品策划,根据不同品牌设计不同终端的电子图书产品。2013年,中少总社通过当当网等合作网络营销渠道向读者推出多媒体互动翻页电子书系列产品,共计12个系列700余本。2013年,在第五届数字出版博览会上,“红袋鼠全媒体系列互动电子书”获得了“2012~2013年度数字出版·最佳作品”;2013年,在北京市海淀区组织的第一届“少年中国”少儿文化作品评选活动中,《幼儿画报精华典藏电子书——成语故事》获得了“优秀少儿出版物作品奖”。

三是稳步做好市场开拓工作。首先与当当、亚马逊等网络渠道达成合作关系,开展数字产品网络销售。同时,针对少儿图书馆、公共图书馆开展机构用户的营销推广工作,初步建立了中少总社数字产品的图书馆销售体系。截止到2013年12月,中少报刊数据库累计销售已超过700余万元。

## 五、下一步工作打算

中少总社党组、社委会制定了总社数字出版的下一步工作规划:一是形成总社的全媒体出版能力,完成单一介质出版向全媒体出版的转变,提供多种介质的产品以满足读者的多样化阅读需求。二是形成总社的全媒体产品推送能力,完成由阅读产品供应商向阅读服务供应商的转变,实现线上、线下对读者全方位、立体化、个性化的服务。

为了实现上述目标,中少总社制订了数字出版工作计划,主要包括以下几个方面:

### 1. 进一步完善全媒体出版平台,建设自动排版系统和数字制作中心系统

2014年下半年,全媒体出版平台还将增加几个业务模块,为最终实现复合出版提供技术支持。

(1) 自动排版系统。自动排版系统,具有不同的工作模板,输入稿件后选择相应版式就可以自动排版。用户还可以根据自己的需要设置保存个性化模板。

(2) 数字制作中心。数字制作中心已经开始建设,包括数字制作中心、互动元件制作工具和互动元件库两个模块,并在2014年10月上线。

(3) 推动全媒体出版平台在总社各出版中心推广使用。

### 2. 制定数字产品市场规划

从数字产品的市场开拓来看,数字出版中心重点打造三条产品线:

(1) 面向机构用户的数据库产品线。中少总社规划建设数字资源库有四个:中少总社报刊资源库、中少总社互动多媒体电子书资源库、少儿动画资源库和少儿安全教育增强现实(AR)资源库。2012年,配合中少总社数字出版平台项目建设,中少总社对其所主办的5报11刊数字资源进行归类整理,建立了中少总社报刊资源库,并在国内少儿图书馆、公共图书馆中进行销售,取得了较好的社会效益和经济效益。2014年,数字资源库建设项目将建设少儿动画资源库和少儿安全教育增强现实(AR)资源库。目前,动画资源库已经开始建设,已有图书馆提前下订单采购;少儿安全教育增强现实(AR)资源库产品设计完成,技术储备到位,软件系统建设,已于2014年年底完工。

(2) 建设少儿教育游戏产品线。现在数字出版中心正在建设移动应用商城平台和两款少儿教育游戏产品。移动应用商城和教育游戏产品在 2014 年 11 月正式上线。利用红袋鼠形象及寓教于乐的游戏内容, 开拓中少总社在少儿游戏领域的市场空间, 同时通过移动应用商城为用户推荐更多的少儿优秀 APP 资源, 为用户提供移动少儿数字空间。

(3) 移动 APP 产品线。数字出版中心正在开发一款针对学前儿童的移动 APP, 在 2014 年 11 月上线。针对儿童对优质新媒体资源的需求, 提供中少精心编辑的优质内容, 包括同步影音内容以及优选的主题故事内容。围绕孩子喜欢讲故事、听故事的需求, 为广大父母、教育机构、育儿专业人士提供了讲故事、资讯、演讲、娱乐等功能, 故事发布者可以自己做主播, 与朋友分享自己的故事。

### 3. 建设 MPR 标准少儿复合出版应用示范项目

基于 MPR 标准的少儿复合出版应用示范项目, 旨在运用 MPR 标准及相关技术, 促进中少总社由传统出版企业向多媒体复合数字出版的转型升级, 实现由传统出版商向阅读服务提供商转型, 为 MPR 标准在中国少儿出版行业的应用推广提供应用示范。

中少总社将继续围绕《关于推动传统媒体和新兴媒体融合发展的指导意见》(中央全面深化改革领导小组第四次会议审议通过) 和新闻出版广电总局关于数字出版转型的各项战略部署, 围绕总社数字出版总体规划, 全面扎实稳步推进工作。中少总社数字出版的下一步目标有两个方向: 一是要从实验开发到推广应用, 也就是说, 数字出版要与传统出版实现融合。二是要加快市场化、产业化的开发步伐。参照世界大众出版数字化方面的水平, 到“十三五”期末, 也就是到 2020 年, 数字出版收入争取达到总社收入的 15% 以上, 成为总社新的经济来源。



## 打造中国大百科全书数字化编纂平台 ——中国大百科全书出版社数字化转型之路

**经验概述：**依托百科术语数据库，以《中国大百科全书》等百科全书为主要内容资源，构建数据库、百科在线、手机阅读等数字出版模式，大力发展数字出版，以《中国大百科全书》（第三版）网络版为中心，打造中国大百科全书数字化编纂平台。

**行为阐释：**以《中国大百科全书》（第三版）为中心，建设融数字化编纂、出版、发布、服务于一体的中国大百科全书数字化编纂平台，并以此为契机，进行数字出版物的规划，搭建数字运营平台，利用全社百科资源和精品出版物，开拓数字出版。

**转型亮点：**构建以优质内容为核心的数据库集群，依托协同编撰系统和用户行为分析，通过开放式用户参与及专家撰稿为条目的组织模式，形成了新型知识内容动态生产模式。

**专家组点评：**依托优势，重点突破，从书到库，多元布局。

作为一家主要以百科知识出版传播的出版社，中国大百科出版社在发展数字出版方面无疑具有不可替代的优势，但同样也是受到互联网、移动互联网冲击最为严重的出版单位之一。大百科出版社居安思危，依托《中国大百科全书》等百科全书为主要内容资源，重点实施融数字化编纂、出版、发布、服务于一体的大百科全书数字化编纂平台，并以此为基础，多元布局“百科在线、大百科全书数据库、百科少儿教育平台、掌上百科”等产品线，同时大力开发适应移动互联网阅读的数字产品，形成了从纸书到电子书、从书到库再到平台（平台即服务）的丰富的产品线。大百科出版社在数字化方面的努力，其目标是探索传统出版运营与数字出版运营模式的双向融合，打造世界一流的数字百科全书系列产品线。

### 一、经验概述

中国大百科全书出版社是国内较早实践数字出版的出版社之一。近年来，出版社依托百科术语数据库，以《中国大百科全书》等百科全书为主要内容资源，构建数据库、百科在线、手机阅读等数字出版模式，大力发展数字出版，取得了良好的发展态势。

出版社制定了数字出版发展规划，以《中国大百科全书》（第三版）为中心，着力打造中国大百科全书数字化编纂平台。加强数字环境下的生产能力，不断提高内容创新能力和传播能力。

积极探索有效的商业模式，出版符合广大读者文化需求的数字化产品。重点实施《中

国大百科全书》(第三版)网络版、数字出版平台建设、数字产品线建设、数字资源库建设等。集中有序地出版国家、集团和出版社的重点数字产品,如百科少儿教育平台、中国大百科全书数据库、美丽西藏、掌上百科、历史百科地图、儿童地图、青春文学读物等。

出版社在组织机构、机制体制和人才方面都建立了保障措施。例如,社委会设专人负责数字出版工作,负责统筹。成立了数字出版中心,作为全社数字出版的牵头单位。加强体制机制方面的创新探索,鼓励内容创新、出版形式创新,保证数字出版能够与时俱进。采取有效措施加强编辑、技术、营销等数字出版人才队伍的建设。

## 二、行为阐释

### (一) 制定发展战略

2012年12月,我社根据新的发展形势制定了《数字出版发展规划》,发展战略要点如下:

1. 以国家重点文化工程——《中国大百科全书》(第三版)为中心,建设融数字化编纂、出版、发布、服务于一体的中国大百科全书数字化编纂平台,将第三版(网络版)打造成世界一流的国家公共知识服务平台,把出版社建设成传统出版和现代服务相结合的现代出版传媒企业。

2. 运用先进的技术,努力形成数字环境下的生产能力,极大地提高内容创新能力和传播能力。

3. 积极探索商业模式和赢利模式,出版符合广大读者文化需求的数字化作品,使数字产品收入和营收比例大幅增加,为出版社的发展提供新的经济增长点。

### (二) 实施重点项目和产品

1. 打造《中国大百科全书》(第三版)网络版成为世界一流的百科全书,为提高全民族文化素质,向世界展示中国主流文化做出应有贡献。

2009年,《中国大百科全书》(第二版)出版后,中央领导和上级领导明确指出,要抓紧编纂出版《中国大百科全书》(第三版)的工作,要求我们必须站在科技发展的最前沿,发展以数字出版为代表的新兴出版业态,推动产业升级,打破出版载体界限,大力发展数字出版、网络出版、手机出版等多介质出版业态。对于《中国大百科全书》这一重大出版工程成果,必须尽快实现产品形态的数字化、出版形式的多样化和网络化,以提高先进文化的传播力和影响力。

2011年11月,《中国大百科全书》(第三版)由国务院正式批准立项。第三版的基本任务包括三项内容:(1)实现编纂手段数字化,即运用先进的数字编纂手段,健全新的工作流程和编辑模式,实现中国百科全书编纂的数字化转型。(2)实现知识内容多样化,即编纂工作以数据化资源库的搭建为主要手段,实现文字、图片、音频、视频等内

容形式的有机结合。(3) 实现产品形式多媒体化, 即产品形态和出版形式的多样化和网络化, 主要产品形态为纸质版和网络版。

网络版是《中国大百科全书》(第三版) 的重要出版形态, 建成后将是一个完整准确的知识服务体系, 拥有海量精准知识, 可实时更新, 具有多种呈现形式, 可利用有线互联网和无线通信网络实现跨介质传播。网络版设计规模拟定 50 万个条目(逐渐达到 100 万条)、10 亿字、30 万幅图片及相关的多媒体素材, 数据资源储备总量要达到发布总量的 3 倍以上。

《中国大百科全书》(第三版) 的基本任务分解为六项: 一套标准(百科全书编纂标准体系)、一个系统(大型工具书在线协同编纂系统)、一条生产线(基于内容学术质量保障体系下的百科全书条目编辑加工生产线)、一个数据库(由各类专题数据和素材组成的百科全书知识系统集群数据库)、一支队伍(国际水平的学科专家队伍和一流水平的复合型编辑人才队伍)和一套机制(具有可持续发展能力的运维机制)。

目前,《中国大百科全书》(第三版) 工作全面展开, 在总体设计、顶层设计、编纂平台建设、内容建设、资源库建设、专家队伍和编辑队伍建设等方面, 组织筹划, 正有序展开推进。

2. 以《中国大百科全书》(第三版) 上马为契机, 与时俱进, 发展壮大数字出版。进行数字出版物的规划, 搭建数字运营平台, 利用全社百科资源和精品出版物, 开拓数字出版。

(1) 平台建设。建设和维护手机阅读平台(移动、联通、电信)、应用程序平台(苹果、安卓、移动 MM 等), 及其他运营和发布渠道, 加大运营力度。

(2) 产品线建设。围绕上述平台, 利用百科资源, 打造 5~6 条可持续发展的、具备一定竞争力的产品线, 包括儿童教育、百科地图、科普知识、传统文化、动漫游戏、青春文学等。

(3) 大百科数字资源库建设。按照百科资源的类别, 建立以百科资源库为核心, 辅以社科(学术)类、科技类、儿童读物、青春读物、生活类等相关数据库, 为用户提供多角度服务。

(4) 完善建立数字产品标准。标准先行是百科编纂工作的关键。尽快建立文字资源、图片资源、音视频资源数字化采集、存储、管理及元数据描述及知识迁移描述关联标准, 构建百科全书编纂标准体系和百科全书知识体系标准, 完成百科全书流程管理各项标准的制定。

(5) 积极规划, 集中有序地出版国家、集团和出版社的重点数字产品。已出版的有百科少儿教育平台、美丽西藏、掌上百科、儿童地图、昆虫记、青春文学读物等; 正在研发制作的有少儿地图 APP 系列的《认识中国——儿童趣味地图》、《中国历史百科地图》, 手机漫画系列的《父与子》、《野生动物宝宝》、《笨贼一箩筐》, 数据库系列的《中国大百科全书数据库在线版》等。

### （三）建立全社组织与保障体系

1. 组织保障。数字出版作为中心工作，制订出版社数字出版发展战略和年度计划，在社委会中设专人负责数字出版工作，专设议题，负责统筹；成立数字出版中心，作为全社数字出版的牵头单位。下设技术部、数据整理部、出版运营部，分别负责全社的技术设备、数据资源、数字产品运营工作；全社其他各部门利用自有资源积极参与数字出版工作。

2. 体制机制保障。加强体制机制方面的创新探索，保证数字出版能够与时俱进，确保正确导向，顺利发展；鼓励内容创新、出版形式创新，在成本核算、奖励措施、考核制度等方面制定相应政策，适当倾斜；设立专门机构和人员加强信息网络传播权管理。

3. 人才保障。采取措施加强编辑和技术两支数字出版人才队伍建设。

### （四）社会效应与经济效益双丰收

我社利用好全社的资源来壮大数字化出版。一方面，以数字出版运营部为主提出具体的选题规划，同时搭建手机、网络、电子阅读器等出版平台。加强重点产品的上线运营、维护及新产品的开发工作。另一方面，要求图书编辑部门在策划每一种选题的时候，应该有规划出版数字出版物的意识。在签订合同、确定内容、体例和技术流程等环节都要为数字化出版打基础、做准备。近年来，通过一系列产品上市运营，取得了良好的社会效益和经济效益，逐步成为新的经济增长点。

《中国大百科全书数据库》于2011年5月上市，其内容基于《中国大百科全书》（第一版）、（第二版），通过运用成熟的数据库技术和检索技术，为读者提供方便易用的检索和浏览方式。出版后，创造了良好的社会效益和经济效益，国内外终端用户达100万人以上。

2011年6月出版的《百科人物·共产党员（1921—2011）——庆祝中国共产党成立90周年》，该作品精选《中国大百科全书》中的中国共产党党员人物条目，共约100万字、500多幅图片。该作品以百科全书条目形式，整理、记录了建党90年来的优秀共产党员的人生事迹，以先进的数据库技术和检索技术，以及多媒体表现手法呈现给读者。其手机版在中国移动、中国电信平台上累计点击量达130万次。

《美丽西藏》，是“国家十二五出版规划项目”，自2012年上线以来，全球下载量累计20万次以上。

青春文学、人物传记、少儿科普等手机版系列品种达到上千种，其中青春文学系列的签约作家有100余人，上线作品有200多种，市场反响良好。

自儿童教育类、儿童地图类、儿童百科类APP产品线上市以来，受到广泛欢迎。2014年，我社把手机漫画作为重点规划方向，加大了投入，引进了部分版权，同时进行原创开发，与中国移动、中国电信及相关数字分销平台合作，与线下活动结合，进行立体化营销，如与舞台剧、电视动画片、游戏等互动，取得了良好效果，销售收入处于稳步上升态势。

三年来,我社数字出版物获得了许多荣誉。2012年,《百科人物·共产党员(1921—2011)——庆祝中国共产党成立90周年》获第四届中华优秀出版物奖提名奖;2013年《中国大百科全书数据库》获第三届中国出版政府奖;《学生版中国历史地图》列选国家新闻出版广电总局2014年“培育和践行社会主义核心价值观选题”。我社也在2013年被国家新闻出版广电总局授予首批全国“数字出版转型示范单位”的称号。这些荣誉的取得,对提升我社数字出版品牌美誉度和影响力起到了积极的推动作用,也激励我社进一步抓住机遇,努力创新,真正把数字化出版做大做强。

### (五) 未来规划

以《中国大百科全书》(第三版)为依托,以若干项目带动数字化出版诸要素的逐步完善。计划建立一套包括百科全书、辞书、普通图书在内的完整的数字化编纂平台与流程;制定一批关于工具书、图书的数字出版标准;培养一大批既掌握传统出版技能又熟悉数字出版、适应新阅读环境的数字出版人才;组建内容全面、技术先进、运营配套的工作机构;完成包括第三版(网络版)在内的一大批贴近用户需求、适应时代要求的数字化产品。通过上述努力,最终实现出版社由传统出版向数字出版的顺利转型。

大力推进“数据资源总库”项目的建设和利用工作,对建库规划按年度分解任务完成,为数字出版工作奠定基础。我社的数字资源总库包括百科资源总库、普通图书资源总库两大子库。百科资源总库是以我社出版的各类综合性、专业(门类)、地区百科全书为核心,并融合我社已有术语资源而成的若干专项数据库。普通图书资源总库是在我社出版的普通图书基础上,建设社科类、科技类、生活健康、青春读物、儿童读物5个普通图书资源库。对于完成电子化的书目,可从数字化产品的角度重新设计选题,可根据编辑、读者的不同需要,将相关内容重组,生产数字化产品投入使用,或用于《中国大百科全书》(第三版)的编纂工作。

大力开发利用百科资源,做好相关数字产品的设计、开发、生产、销售、服务工作,完成数字产品生产线建设,形成完整的生产链,探索出适合百科产品的商业模式和赢利模式,结合百科类重大出版工程的编纂,探索从出版单书、开发书系到建立数据库的基本模式。

计划推出一系列数字百科全书、辞典、知识检索服务。如为集团客户的公众图书馆、大学图书馆、研究单位、新闻传媒、政府、军队提供数字化内容,有综合类百科数据库、专业百科数据库、地方百科数据库、问答百科等。

继续大力研发基于无线网络的精品内容,提供百科知识检索、手机漫画、手机阅读服务,并积极与各平台、各渠道合作,加大运营推广力度。

## 三、转型亮点

我社以《中国大百科全书》(第三版)国家重大出版工程为契机,坚持以重点项目带

动的方式，在项目设计方案中以构建优质内容为核心的数据库集群为基础，以协同编撰系统和用户行为分析为依托，以面向社会阅读及在线工具书的知识查询为目标，以开放严谨的学术审查及完善的编撰审读为条目的质量保障体系，以开放式用户参与及专家撰稿为条目的组织模式，从而形成了新型知识内容动态生产模式，为大型知识类工具书的编辑出版转型做出有益探索。

## 向全方位知识产权服务商跨越

### ——知识产权出版社有限责任公司数字化转型之路

**经验概述：**以专利文献出版为基础，以图书自助出版为特色，以知识产权信息服务为支撑，以知识产权运营为突破口，立足知识产权服务业和现代出版业，做中国知识产权服务业的引领者和现代出版方式变革的探索者。

**行为阐释：**加强数字出版人才队伍建设，完善数字出版工作管理措施，加强数字出版基础设施建设，以重点项目带动全面转型。

**转型亮点：**着力打造“来出书”图书自助出版，实现专利公报期刊的全流程电子出版，建立专利信息综合服务平台

**专家组点评：**专业立足、多元经营。

其一，创新商业模式。产权社致力于以商业模式构建内容产业——专利文献为基础，图书自助出版为特色，知识产权信息服务为支持，知识产业运营为突破口，实现从专利信息提供商向全方位知识产权服务商的战略跨越，立意高远。

其二，打造知识产业链。产权社依托于行业资源优势，先后推出中国专利信息服务平台、手机专利查询系统、知识产权搜索服务平台、智慧医药平台、专利文献翻译系统、专利代理考试手机训练系统等专业数字化平台产品，探索增值服务发展空间，可圈可点。

其三，探索出版新模式。产权社除实施按需出版印刷示范工程外，还打造“来出书”图书自助出版平台，灵活运用平台化、社区化、O2O、众包等商业模式，实现图书投稿、编校、发布（含印刷）全流程自动化、数字化，是数字化转型的宝贵探索。产权社优化自助出版平台的差异化竞争优势，同样引人深思。

## 一、经验概述

### （一）制定数字化发展战略

互联网尤其是移动互联网时代，传统出版面临着向数字化转型升级，知识产权出版社牢牢把握住时代发展潮流，进行了全面、深入的战略布局，制定了三年发展战略规划，着力利用互联网思维建构新型数字化企业。战略布局着重体现了三方面的结合：一是与全面深化文化体制改革、数字化转型升级相结合，积极探索体制、机制与业务模式创新，利用现代互联网思维和信息技术改造传统业务，全面提升市场化能力，形成企业核心竞争力，以内容资源为基础，以数字化平台和产品为支撑，最终实现从内容提供商向知识

服务提供商转变；二是与国家知识产权战略相结合，继续为知识产权事业服务；三是与我社改革发展的现实条件相结合，以市场需求为导向，整合优化公司资源，全面拓展市场业务，形成专业发展与多元化经营并重的发展格局。

站在新的历史高点，知识产权出版社要以专利文献出版为基础，以图书自助出版为特色，以知识产权信息服务为支撑，以知识产权运营为突破口，立足知识产权服务业和现代出版业，做中国知识产权服务业的引领者和现代出版方式变革的探索者。

知识产权出版社要用三年时间，全面利用网络经济的商业模式来建构内容产业，实现从专利信息提供商向全方位知识产权服务商的战略跨越，开创内容增值模式，打造国际知名的出版传媒与知识产权服务品牌。

## （二）改革创新体制机制

2013年年初，根据《关于加快出版传媒集团改革发展的指导意见》的文件精神，按照中央各部门各单位出版社体制改革工作领导小组的部署和要求，经国家知识产权局“知识产权出版社体制改革工作领导小组”批准，我社启动了公司化改制工作。经过新闻出版广电总局、财政部等有关部门审批，并进行了清产核资审计、国有资产评估等一系列准备工作后，随后，我社取得了图书出版、电子出版、网络出版前置审批许可，向国家工商行政管理总局正式申请企业变更登记并获得批准。企业名称变更为“知识产权出版社有限责任公司”，这标志着我社公司化改制工作顺利完成，我社正式成为国有独资公司，注册资本增至3亿元。公司化改制将为我社提供更加广阔的发展空间。

知识产权出版社积极推进体制机制创新，焕发了企业新的生机与活力，综合提高企业实力和竞争力。针对我社存在的资源分散、重复出版，实力不强、活力不足等问题，现有体制已严重制约了出版业的发展，这些状况已不适应社会主义文化大发展、大繁荣的要求，迫切需要加快改革、深化改革。社领导班子开拓思路，制定战略规划，全面整合全社出版资源、优化产业结构，充分发挥市场在资源配置中的基础作用，强化内部经营管理，建立规范的资产经营责任制，努力走内涵式发展道路。为做好数字出版转型工作，整合社内资源，积极拓展数字出版业务，我社专门成立了北京中献拓方科技发展有限公司（主要承担按需出版印刷示范工程）、北京中献智慧知识产权咨询有限公司（知识产权内容、平台及知识服务部门），以及图书自助出版平台运营中心（探索图书出版新方式）。配套了符合数字出版工作发展需要的人才队伍、业务管理模式、基础设施建设，为数字出版工作提供坚实的人才和组织保障。

面对新的形势，知识产权出版社按照中央精神，积极探索混合所有制，已经开展相关的调研工作。

## （三）利用互联网思维，创新商业模式

在知识产权服务方面，知识产权出版社一直在探索和实践基于数据资源和平台产品建设，打造一条全产业链知识服务的商业新模式。为此，我社先后推出了一系列有



影响的数字化平台产品，实践新的商业模式。例如，中国专利信息服务平台、手机专利查询系统、知识产权搜索服务平台、智慧医药平台、专利文献翻译系统、专利代理考试手机训练系统等。依托中国知识产权网、按需出版网及出版社网站，众多的商业模式得到了充分实践、众多的数字出版项目与产品得到了广泛推广，如图1所示。

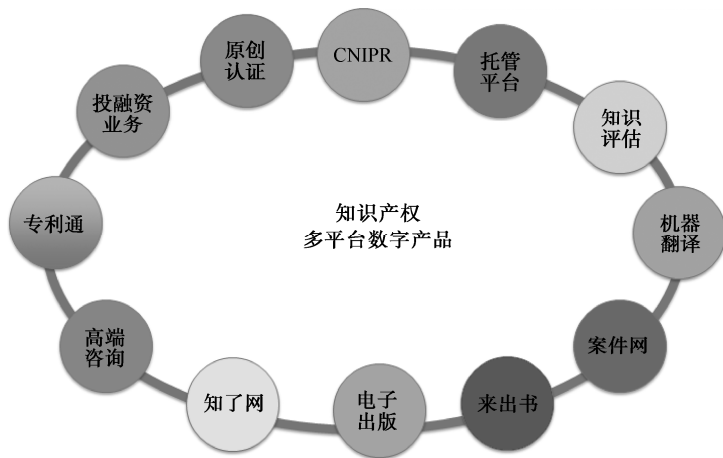


图1 知识产权出版社多平台数字产品

在探索图书出版新方式方面，我社除实施按需出版印刷示范工程外，借助互联网思维及现代信息技术，运用平台化、社区化、O2O、众包等商业模式，打造的“来出书”图书自助出版平台，将积极探索互联网、传统出版与数字出版的深度融合发展。

## 二、行为阐释

为确保数字化出版转型的顺利推进，我社的数字出版转型工作直接由一把手主抓，真正把数字化转型升级为“一把手工程”。在实施层面，主要抓以下几项具体工作。

### （一）加强数字出版人才队伍建设

人才是关键，是核心，尤其是针对数字化转型升级而言。

#### 1. 建立健全人力资源管理体系

加强数字出版工作人力资源管理体系建设，加强干部和员工绩效考核管理、员工薪酬管理、人才评价与培养等方面的工作。

#### 2. 建立灵活的用人机制

充分发挥个人才能、促进人员流动，管理部门、业务部门之间根据工作需要有一定数量的人员轮岗，广泛利用外部人力资源，聘请数字出版领域高级专业人才。

#### 3. 加强人才储备，提高整体人员素质

制定符合数字出版工作发展需要的人力资源工作体系，把人才引进、人员培训、考

核制度作为基本的管理工作。采用“请进来、走出去”的方式，以内部培养为主、外部引进为辅，培养出一批具有丰富经验的业务管理、文献应用、技术研发、经济分析、法律咨询等专业队伍。

## （二）完善数字出版工作管理措施

### 1. 优化完善管理模式

逐步引入现代企业制度的管理模式，运行机制向市场化方向转变，优化组织机构，加强内部管理制度建设，完善各级管理层的责权机制，进一步明确全社各岗位职责，完善绩效管理办法和奖惩制度。

### 2. 加强标准化建设工作

力争通过 ISO9001:2000 质量管理体系、系统集成资质、软件企业、信息安全资质等一系列认证，进一步优化内部管理体系；初步建立出版社内部标准体系，并积极参与我局标准体系建设。

### 3. 加强内部管理体系建设

优化数字出版工作决策层、管理层和执行层三个层面的组织管理机构及其职能配置；规范内部数字出版工作管理流程。

## （三）加强数字出版基础设施建设

### 1. 网络架构建设

构建支持多地点办公的网络架构，利用移动通信技术和网络技术支持远程办公。根据业务需要，增设与局内网的光纤通信或微波通信；提高我社的网络带宽和规模，对各办公地点之间的网络连接（含局域网和互联网）进行整体架构设计和规范管理；根据信息服务业务需求考虑增加信息服务网络带宽，扩建异地镜像网站、数据资源备份系统等。

### 2. 硬件设备建设

硬件设备遵循技术先进性、成熟的原则，引入硬件设备的更新换代机制；建立 100TB 存储空间的中高端核心存储系统，构建由在线应用存储、在线备份存储、离线备份存储和异地备份存储组成的信息存储体系，保证存储在正常使用量的基础上，留有一定的富余。在合理应用现有设备资源的前提下，按照需求适当增加服务器等中、高端设备。

### 3. 智能化办公环境建设

逐步完善社内“办公自动化”系统，使社内“办公自动化”系统能够成为数字出版工作的办公平台。整合各类应用系统，包括财务管理系统、人力资源管理系统、决策支持系统、知识管理系统、统一 IT 运维管理平台、数据资源管理系统、客户关系管理系统、固定资产管理系统等。整合后的数字出版办公平台将实现统一的身份认证、统一的审计分析、统一的运行维护。

### 4. 健全信息安全体系

按照“信息系统安全等级保护”国家标准，采用安全技术措施和安全管理制度来保

护我社信息系统的硬件、软件及所有数据资源,确保信息系统连续、可靠、正常地运行。通过全面加强安全管理,完善管理制度,从技术上建立高效、安全的管理平台。

### 三、转型亮点

#### (一) 借助互联网思维及现代信息技术着力打造“来出书”图书自助出版

知识产权出版社“来出书”图书出版平台([www.laichushu.com](http://www.laichushu.com))是借助互联网思维及现代信息技术,运用平台化、社区化、O2O、众包等商业模式,打造的一个集聚庞大用户资源,实现图书投稿、编校、发布(含印刷)全流程自动化、数字化,传统出版与数字出版融合发展的图书出版平台。平台力图借助互联网手段为作者创造自主、自助出书的体验,为作者提供优质、方便、快捷的出版服务和图书推广服务。

“来出书”项目是在各级领导的大力支持下由知识产权出版社全力打造的出版模式创新工程。这一重大项目从2012年9月开始筹划,历时约一年半,经过反复调研、论证、策划、设计、开发、调试和完善优化,已于2014年3月1日正式上线运营。这是国内首家国家一级出版社打造的图书出版平台。

目前,“来出书”已开发了来出书、来买书、来+盟、来印书、来晒书及玩转本站等产品线。

其中,“来出书”能实现纸质书与电子书同步出版,出书便捷、流程透明、费用亲民。“来买书”商城里也有我社图书资源供读者阅读购买。符合资质的编辑和设计师可以在“来加盟”平台中找到专、兼职工作机会,他们将为作者提供编校、设计等服务,并获得丰厚收入。

“来出书”平台分两期规划。第一期是立足本社资源,做垂直服务平台(小平台),用于集聚作者、读者、编辑、设计人员、排版人员等。第二期是力图将这种出版模式能为业界所用,做真正的平台化服务(大平台),为出版业的转型升级作出应有的贡献。

来出书具有如下优势。

(1) 出书更加方便、快捷:通过IT技术和互联网手段,作者投稿、作者与编辑的互动交流、书稿编校等更加方便、快捷。同时,通过有效衔接出版各个环节,出版周期能缩短至2~3个月。

(2) 自助程度高:作者可全程参与图书的生产和销售,在投稿、封面设计、图书定价、图书装帧印制、图书销售等方面实现自助。

(3) 纸质书、电子书销售利润对作者透明分成,回报率高。

(4) 作品传播范围广,传播时间久,作品不会断版、短版,作品及作者影响力大大提升。

(5) 广泛运用了互联网运营模式,如免费、O2O、众包、社区化、平台化。

互联网时代,传统媒体与新兴媒体深度融合发展。在此形势下,众筹打破了原有四

平八稳的出版模式，让出版更多地具备了互联网的特性，更加方便快捷、更多依靠大众的力量。“来出书”现在又与中国知识产权网、IPRDAILY、思博网、优智博知识产权网、知了网等国内 TOP5 知识产权互联网平台共同试水众筹出版。

## （二）现代专利公报期刊和文献电子出版系统

现代专利公报期刊电子出版系统作为国家级权威专利文献数据，其具有唯一性、共同性、不可替代性、客观公正性、史料性，知识产权法律查询、转让、许可、实施等的有力工具。知识产权出版社借助现代信息化技术实现了专利公报期刊的全流程电子出版，及时、准确、同步，既提高了质量和效率，也给我社带来了很大的利润增长点。

## （三）基于专利文献大数据资源的专利信息综合服务平台

专利信息综合服务平台（以下简称“平台”）旨在为社会公众提供具有多检索入口、适合不同层次用户群体使用的知识产权信息服务系统，为全社会知识产权信息用户提供操作更为便捷、资源更为完整、功能更为强大的信息应用渠道与手段。平台对于促进我国知识产权信息应用能力和水平的提高，促进整体科技竞争力水平提高都具有十分重要的意义。我社将平台列入重点数字出版工作任务当中，能够更好地促进我社对外专利信息服务的能力建设，从而扩大我社乃至我局促进专利信息传播工作的社会影响。

平台总体设计从架构、功能、数据、服务和运营等全方位考虑实施。

（1）数据资源完整性。收集、整理和加工高质量的中外专利数据资源，形成平台的核心和主要信息资源。在形成一定规模的基础上，进一步采集并整合国内商标、版权、集成电路、植物新品种、域名等其他知识产权信息资源，补充收集国内外二次出版物、科技期刊、会议论文集、学位论文、防卫性公告、百科全书、字典、标准、技术报告、互联网公开物等非专利信息资源，收集、整理知识产权领域电子图书资源等。

（2）检索功能先进性。服务平台将采用具有国际先进水平的信息技术，除具有初、中级检索功能外，还将实现语义检索、跨语言检索、自动翻译等功能，并力争实现化学结构检索、生物序列信息检索及图形特征检索等功能。

（3）服务功能多样化。服务平台不仅能够实现对多种数据资源的检索查询，还将进一步实现在线统计分析、文本聚类、专利预警、技术评估、专利管理等多样化的服务功能，还可根据各行业中不同用户的实际需求，构建多样化的知识产权信息资源专题数据库体系。

（4）系统架构合理化。服务平台将采用 B/S 结构，采用多数据库、跨平台检索技术，在统一的平台界面上实现“一站式”检索。服务平台系统架构将包括网络基础设施层、软硬件平台层、数据库管理层、应用开发层和系统安全管理体系。

（5）运营模式市场化。拟建成的服务平台将完全按照市场经济规律，配置具有专业化水平的服务支撑系统，其中包括平台系统维护体系、技术支持和培训体系、市场推广宣传体系、增值性服务体系和技术研发体系。

平台整体架构如图 2 所示。

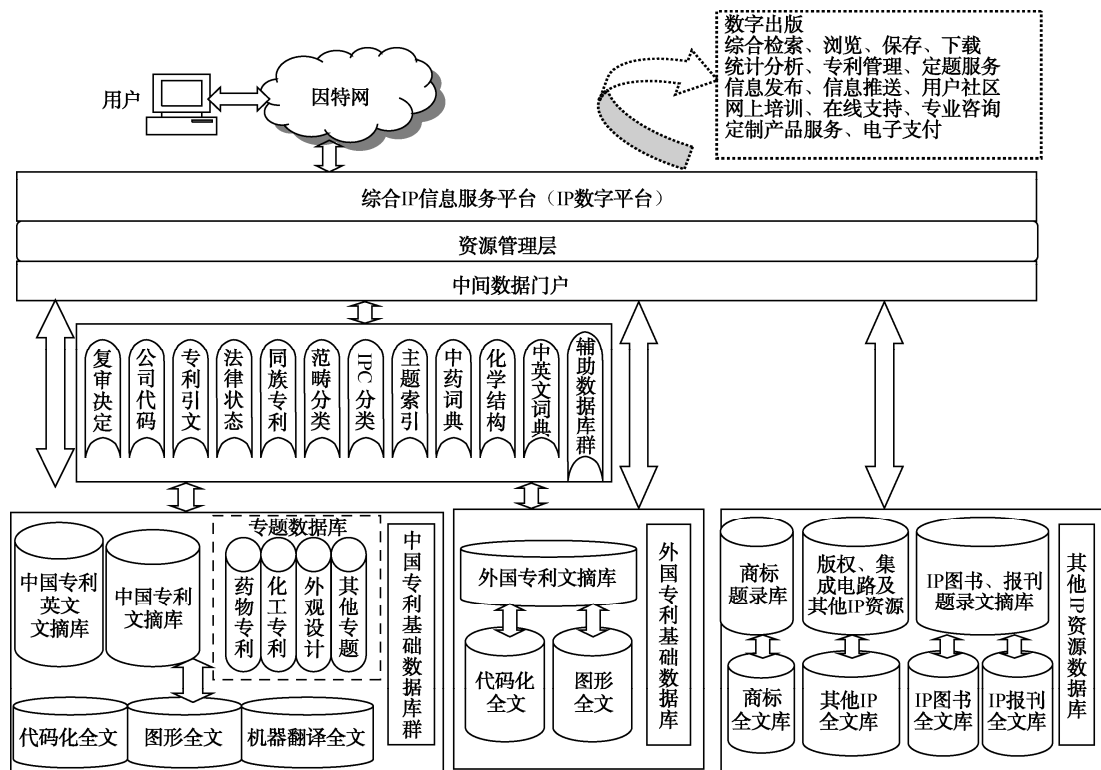


图 2 专利信息综合服务平台整体架构

感谢中宣部、国家新闻出版广电总局、财政部文资办、国知局等各级领导对知识产权出版社数字转型工作的大力支持，我社必将按照中央的整体部署，统一思想，齐心协力，利用互联网思维，借助现代信息化技术，积极探索网络经济商业模式，全力构建新型数字化出版企业。

## 从图书内容提供者向信息服务者战略转型

### ——人民军医出版社数字出版转型的做法和体会

**经验概述：**数字出版与传统出版同步发展，在以“电子书”为代表的第一代单媒体出版和以“数据库”为代表的第二代跨媒体出版基础上，正在朝以“医学电子书包”为代表的第三代全媒体出版业态大跨步迈进。

**行为阐释：**在资源建设、内部管理、产品研发、对外合作、发展战略等方面形成的“依托主业，内容为王”、“整合资源，快速发力”、“着眼需求，创新产品”、“产品第一，模式第二”、“以我为主，合作共赢”等一系列的工作思路。

**转型亮点：**通过聚集数字出版平台和以医学专业数据库的建设，形成医学教育数字资源数据库，突破内容整合、赢利模式、数据库更新、版权关系四大瓶颈。

**专家组点评：**整合资源，设计先行，创新产品，科学布局。

人民军医出版社作为一家自中华人民共和国成立以来最早的中央级医学专业出版社，10余年来对数字出版转型的追求可谓孜孜不倦，无论是思路、理念，还是产品、模式，都走在了全国同行业的前列，是当前我国传统出版社探索数字出版转型的佼佼者。通过聚集数字出版平台和以医学专业数据库为主要内容的医学教育数字资源数据库的内涵式建设模式，形成了“名医指路——跨媒体出版网”、“军医在线”、“健康卫士”、“军医书城”等一系列丰富的数字出版产品，为人民军医出版社突破内容整合、赢利模式、数据库更新、版权关系四大瓶颈，探索数字出版转型升级和融合发展，带来了切实成效。例如，自“名医指路——跨媒体出版网”发布以来，其推出的650余个跨媒体产品直接回款3000余万元，形成了数字出版与传统出版并轨出版的良性发展态势。在人民军医出版社丰富的数字出版产品群中，《国家医学电子书包》和《中国当代医学名家经典手术》两个产品无论是建设模式的创新性、产品形态的创新性、内容资源的创新性，还是营销模式的创新性，都属于当前国内数字出版中的佼佼者，不仅代表全媒体出版的前沿和方向，而且还代表当前我国数字出版的最高水平和主要走向，可以说是我国传统出版单位数字出版转型升级的典范。

## 一、经验概述

人民军医出版社数字出版工作起步于2001年。10多年来，在几任社长的领导下，数字出版工作主要按照“理顺关系、打牢基础；整合资源、快速发力；着眼需求、创新产品；科学布局、设计先行”的整体思路，逐步形成了数字出版与传统出版同步发展的

格局,在以“电子书”为代表的第一代单媒体出版和以“数据库”为代表的第二代跨媒体出版基础上,正在朝以“医学电子书包”为代表的第三代全媒体出版业态大跨步迈进,走出了一条依靠产品创新实现赢利之路,取得了较好的社会、军事和经济效益。多次受到上级主管部门的表扬,称赞我社数字出版工作“走在了全国同行业的前列”,“是数字出版的‘轻骑兵’”。

我社的出版业态经历了从图书、期刊等传统媒体向网络、手机等新媒体的转变,狠抓数字出版平台和以医学专业数据库制作为主要内容的医学教育数字资源基本建设,先后完成了“名医指路——跨媒体出版网”、“军医在线”、“健康卫士”、“军医书城”4个网站。建成了电子书、疾病、药品、循证医学、辅助检查、疾病研究进展、医保用药、手术学、手术图谱、临床技术操作规范10个子数据库。特别是依托“名医指路——跨媒体出版网”,先后推出了“名医指路”跨媒体系列图书51种、“名医指路”主题阅读卡50种、“人民军医数字书苑”系列光盘51种,“名医指路”大众健康知识库和与纸质书同步出版的跨媒体智能图书等数字产品共6类、650多个品种,直接回款3000余万元,基本实现了数字出版与传统出版并轨出版态势,数字出版业态基本形成。其中,2种产品荣获第一届中国出版政府奖电子出版物奖提名奖;2种产品连续荣获第三届和第四届中华优秀出版物奖电子出版物奖;1种产品荣获首届解放军出版奖音像制品和电子出版物奖;3种产品分别入选国庆60周年献礼图书;25种数字产品入选农家书屋书目;4种产品经总后卫生部批准配发给全军师、团、营、连四级医疗卫生机构,1种产品作为医疗卫生装备列入军医背囊;跨媒体网站获全国新闻出版业评选的“内容资源多元化经营”示范网站;3种产品入选“十二五”国家重点出版项目。我社还被评为“2012年度中国数字出版领军品牌单位”、“2012~2013年度数字出版创新企业”和首批全国“数字出版转型示范单位”。成功申报军队出版科研课题1项,获得研究经费700万元;成功申报国家出版基金项目2项和财政部文化产业发展专项资金1项,共获资助5421万元。

经过十多年的实践探索,我们认为,要推动数字出版向前发展,首先,必须把数字出版工作定位为“一把手”工程来对待。一个出版社要推进数字出版转型,要有与时俱进、时不我待的紧迫感和危机意识,对数字出版规律的深入学习、系统研究和独到把握,特别是对自身的出版特色、资源优势、所依托系统平台支撑能力的准确把握、总体设计、深度融合、掌控驾驭,以及对数字出版工作的特殊政策激励与扶持,将从根本上决定转型的成败。其次,必须具有合作共赢的思维和胸怀。成功的主导性合作是数字出版的重要路径。作为一个以内容资源见长的传统出版社,要凭一己之力做全数字出版的上、中、下游各个环节,是绝对不可能的。我社选择合作的原则是“三要三不要”,即要选择最好的技术、要计算最低的投入、要以我为主,不要轻卖资源、不要出让财务控制、不要与信誉不佳的单位合作。自始至终掌握主导权、主动权,确保建设成果归自己,确保内容不外流,确保利益不受损,让技术商、渠道服务商为我所用,防止在合作中丢城失地,损害出版社利益及作者权益。

## 二、行为阐释

### （一）数字出版转型战略规划

（1）指导思想：以国家有关数字出版战略转型的方针政策为依据，坚持面向部队、面向市场、面向国际化的工作导向，以提升效益、支撑转型为主线，以思路创新、产品创新、赢利模式创新为重点，以课题与基金项目为牵引，抓住机遇，加快发展，抢占数字医学出版高地，坚定不移地走内涵式可持续发展的路子。

（2）转型目标：为广大读者和专业医务人员提供全方位的医学科技知识服务，实现从图书内容提供者向信息服务者的战略转型。

（3）转型思路：理顺关系、打牢基础；整合资源、快速发力；着眼需求、创新产品；科学布局、设计先行。努力完成并不断进行资源建设、平台建设、渠道建设任务，突破内容整合、赢利模式、数据库更新、版权关系四大瓶颈，打牢人才队伍、制度机制、质量体系基础，全面建成电子书、数据库、手机、视频、数字期刊、数字教育产品线，形成产品丰富、模式清晰、效益明显、前景广阔的军医社数字出版特色。

### （二）数字出版转型实践

自 2001 年修改出版合同到现在，我社的数字出版工作大致分为准备期、起步期和发展期三个阶段。

#### 1. 准备期

2001 年，修改了与作者的出版制式合同，新增了有关电子、网络出版条款，规定除了作者特别声明外，凡是在人民军医出版社出版的纸质图书，其电子与网络版权，一律归人民军医出版社。2002 年，对全社的排版文件进行归口管理、专人负责，有效防止了排版文件的散失。2004 年，申请成立了人民军医电子出版社。这些工作为后来的数字出版奠定了最为重要的基础。

#### 2. 起步期

2006 年，我社组建了数字出版部，标志着我社数字出版进入起步阶段。2007 年年初，我社明确了数字出版为“一把手工程”，把数字出版部的业务调整由社长直接领导，确定数字出版为全社新时期“高端出版、数字出版、整合出版”三大战略之一，把跨媒体出版作为突破口，数据库建设作为重点，使数字出版走上正轨。2008 年，成功申报了军队重大科研课题《全军数字医学集成应用系统》研究，获得科研经费 700 万元。2009 年，取得互联网出版许可证，建成以“1 馆 4 库”（数字医学图书馆和疾病库、药品库、循证医学库、医学检查库）为内容的“名医指路——跨媒体出版网”，并依托该网成功推出了具有能听、能视、能上网在线阅读、能下载到手机、能进入“医学专业数据库”进行查询的多功能跨媒体数字图书三类共 106 种，其中，《部队数字医学图书馆》（光盘版）4



种、《名医指路——跨媒体图书》(光盘+PVC卡) 51种,《名医指路——跨媒体图书》(光盘) 51种,《名医指路——跨媒体图书》(PVC卡) 51种,首批数字出版成果开始装备部队、走向市场。2009年,我社还成功申报了1个国家出版基金项目——《中国当代医学名家经典手术》(一期),共获资助590万元。

### 3. 发展期

从2010年1月1日起,我社新出版的纸质图书可全部实现与跨媒体图书的同步出版和按需印刷(POD)。从2011年起,重点进行了手持阅读器《军医掌上图书馆》(PAD版)、局域网产品及“医学专业数据库”6个子库的研发并实现销售。迄今,我们已成系列地推出了总量达6大类共650余种形态的数字产品。2012年,《国家医学电子书包》项目获得国家财政部文化产业发展专项资金资助2000万元;2014年,《中国当代医学名家经典手术》(二期)项目获国家出版基金资助2831万元。我社先后制定了《关于纸质图书电子版用于数字出版若干问题处理暂行办法》、《关于支付数字产品作者稿酬与策划编辑提成的结算办法》、《数字出版部部分岗位定级标准及管理办法》、《掌上图书馆(PAD)产品定价与销售奖励办法》、《数字出版部年度效益结算与分配办法》等文件,激发了作者、策划编辑、数字编辑、电子书策划编辑和销售人员参与数字出版工作的热情。

## (三) 数字出版重点项目

### 1. 中国当代医学名家经典手术

国家出版基金项目《中国当代医学名家经典手术》视频数据库,其主要内容是将我国临床一线著名的外科院士、医学专家的先进成熟并具有临床推广价值的经典手术,进行系统整理和结集出版,以服务于基层医务人员,服务于国家医学事业的建设,同时为后世留下珍贵的医学文化财富。项目由全国政协副主席韩启德担任项目编委会名誉主任委员,全国人大常委会副委员长陈竺和中国医师协会会长张雁灵共同担任主任委员。副主任委员均由我国外科领域的院士担任。项目一、二期工程各为500部手术视频,全部采用中英文双语字幕,高清录制。每部手术视频均按照统一模式制作,并通过文字、配音、图谱、影像、三维动画等多媒体形式综合体现。它的建设有助于提升中国外科医生整体手术水平,进而造福中国的老百姓,是一项兴医工程、民生工程,也是中国出版走向国际的一张名片。一期项目500部已完成,二期项目500部也已全面展开。

### 2. 国家医学电子书包

由财政部文化产业发展专项资金资助项目《国家医学电子书包》,是以海量医学内容资源、矩阵式架构设计、全媒体立体化方式呈现、多终端跨平台应用、适用传统和教改等不同教学模式的个性化需求为特征,将教材、教辅、习题、试题、课件、专业数据库、参考书库等文字、图片、音频、视频、3D多媒体内容有机整合,利用现代数字医学教学的内容、手段与功能,发挥优质医学教育资源的整合积累、深度利用、快速传播及大面积辐射功能,突破传统医学教育模式的束缚与局限的全新型教学模式,目的是使传统医学教育跟上网络化、信息化发展的时代步伐,快速提升我国医学院校高等教育的整体水

平和质量,增强我国医学教育的活力、创新力和竞争力。项目由全国政协副主席韩启德担任顾问委员会总顾问,中国工程院副院长樊代明院士担任编写委员会主任委员兼总主编。全国近百名医学院士、医学院校领导和专家担任主审和编委会领导成员,上千名专家担任编委。目前,52门学科编委会均已召开,28门学科已召开了审稿会和定稿会,2门学科已完成并在军地36所医科院校试点使用。这种崭新的全媒体出版是当前和今后一个时期数字出版的前沿和方向,代表着数字出版的最高水平和主要走向。

#### (四) 组织与保障体系

##### 1. 人才队伍建设

企业竞争的根本是人才的竞争。从持续发展的战略角度,我们高度重视人才队伍的建设。除了统筹抓好管理人才、技术人才、经营人才等复合型人才的选拔培养外,还通过合作方式,加强技术力量,以适应数字技术的快速发展。

##### 2. 制度机制建立

一是完善组织管理机制,完善机构设置和内部运营机制,做到分工明确,责任明晰,互相促进,提高工作效率。二是建立健全利润分配机制,不断修改和完善与作者的电子、网络版权合同,最大限度地保护作者利益;制定策划编辑奖励机制,提高数字选题策划的积极性;制定代理商销售政策,达到“利益共享、风险共担”的双赢目的。三是建立思路创新机制,通过建立“项目首创”责任制,鼓励员工积极研发新产品。员工如果有好的项目、好的思路,在得到领导和同事论证认为可行后,均可领衔成为该项目的责任人,并给予人力、物力支持,使个人才能得到充分发挥。四是建立考核评比与责任追究机制,通过考核评比增强团队凝聚力,形成比奉献、讲团结、作表率风气,营造比、学、赶、帮、超的气氛;采用上下环节督促、部门间互评等方式,强化第一责任人职责,形成责任明确、领导有力、运转有序、保障到位的工作机制。五是建立教育培训制度,通过“走出去,请进来”的办法有计划地组织学习、参观、讲座,有力配合人才队伍建设。六是建立业务流程制度,要求各部门均要针对自身实际来建立工作各环节的流程及规范,达到相互了解、相互配合、相互监督、明确责任的目的。

##### 3. 质量保障基础

我们依据国家《出版管理条例》及社内有关质量管理规定,按照数字出版业务流程编制出一套严格、有效、可操作的数字出版质量保障体系,包括内容质量、数字化标准、功能完善(搜索功能、查询功能、下载功能、付费功能等)、数字版权保护(DRM)、利润分配、维护服务等内容,使数字出版转型健康有序发展。

#### (五) 数字出版市场探索

##### 1. 通过把无形数字产品改造为有形产品而实现赢利

2010年年初,我们已开始实现每年1000本纸质图书与网络跨媒体图书、电子图书的同步加工、同步出版,把有形图书变成了无形的数字产品。但单纯的数字图书只能出

现在网站上,书店反映无法上架,农家书屋招标中也因看不到实物而无法进入招标视野和招标程序。为此,我们对上网图书进行了重新加工,使之变身成为光盘版、阅读卡版和书盘卡复合版的产品,再一次从无形产品变身为有形产品。如我们推出的《“名医指路”——家庭健康知识库》在市场上实现了大量销售,2010年荣获第三届中华优秀出版物电子奖。25种光盘版跨媒体电子书在农家书屋中标,产生了显著效益。

## 2. 通过把单本的电子书整合为电子书库打包销售而实现赢利

近两年,医学院校馆藏类数字内容采购已成为拉动电子图书销售的主力。为了适应这一需求,我们将历年来已做成的电子书库与9个医学专业数据库整合成为一个医学数字资源平台,起名为“数字医学图书馆(局域网版)”。在各医疗卫生机构和图书馆购买时,我们将平台连同数字资源一并提供,很受欢迎。目前,该馆已配发到全军38个医疗卫生机构和销售到全国100多家图书馆。

## 3. 通过打造属于自己的医学专业数据库群而实现赢利

在工作与生活节奏日益加快、整块阅读时间日益减少的今天,条目化、碎片化、知识点化及智能化、个性化、互动化的阅读已成为阅读主流。出版物要与这种阅读主流相适应,在内容后台支撑上非有数据库不可。军医社与多家机构合作,历时多年成功打造了由10个大型医学数据库组成的中华医学资源核心数据库群。它不仅可作为在线阅读与查询阅读的平台,其本身也可包装成局域网版、互联网版及移动通信网版产品,供个人或集团用户使用,产生了较好的经济和社会效益。

## 4. 通过为读者提供关联性、拓展性深度服务而实现赢利

毫无疑问,依托出版主业的知识与信息提供获利,永远是出版赢利的主渠道。但在数字化时代,我们完全可以而且应该利用数字化、网络化技术相叠加所带来的大量新兴、边缘、交叉性服务空间,为广大读者提供其在知识信息获取、利用过程中所产生的大量关联性、跟进性服务来赢利。如我们研发的“全能护考急救包”,除了为护士考试提供考前用书和光盘外,还跟进高仿真模拟考试测试、答疑、评分、个性化辅导指导、考前培训等深度服务。创造了以纸书为介质、医学专业数据库为支撑、培训为后盾的新型赢利模式。

# 三、转型亮点

数字出版时代的到来,使出版历史行进到一个新的交会处。从国内外的发展战略来看,数字出版已成为万众瞩目的焦点。军医社积极按照总局关于“大力发展数字出版产业、推进出版社转型升级”的方针和政策,率先投身数字出版实践与探索,在资源建设、内部管理、产品研发、对外合作、发展战略等方面形成的“依托主业、内容为王、加强整合、支撑转型”、“理顺关系、打牢基础;整合资源、快速发力”、“着眼需求、创新产品;科学布局、设计先行”、“产品第一,模式第二”、“风险共担,利益共享,以我为主,合作共赢”、“租船出海,借梯上楼”、“从图书内容提供者向信息服务者战略转型”等一

系列的工作思路与发展理念，都具有非常强的操作性和实用性，使军医社的数字出版工作始终沿着正确的方向前进并取得了较好的实战业绩。

“路漫漫其修远兮。”在数字出版实践的征途上，我们只是迈出了第一步。今后，军医社将继续按照总局部署，按照“理顺机制，培养队伍；巩固优势，创新产品；瞄准市场，加强营销；强化合作，共创多赢”的思路，进一步推动传统出版和数字出版的融合发展；遵循出版和新技术发展的规律，强化互联网思维，坚持传统出版和数字出版优势互补、一体发展；坚持先进技术为支撑、资源建设为根本，推动数字出版和传统出版在内容、渠道、平台、经营、管理等方面的深度融合，着力打造一批形态多样、手段先进、竞争力强的数字产品。同时，还要继续一手抓融合，一手抓管理，确保数字出版发展沿着正确方向推进。

## 数字化成就教育信息服务提供商

### ——华东师范大学出版社数字化转型之路

**经验概述：**以打造“大教育”新媒体为中心，强化顶层设计、强调点面结合，依托项目带动，形成规模效应，推出面向市场和终端用户的系列数字化教育产品，形成了“数字管理”、“数字教育”、“数字阅读”和“数字营销”四大维度的整体布局，逐步成为集内容提供、教学支持、辅导评估、平台服务为一体的教育信息服务提供商。

**行为阐释：**确立数字化转型发展战略，建立适应数字出版的组织架构，重新构建和改造出版流程，从“数字教育”、“数字阅读”和“数字营销”三个方面布局传统出版向数字出版的转型工作。

**转型亮点：**以打造“大教育”新媒体为中心，推出系列面向市场和终端用户的数字产品，建立了以“数字管理”、“数字教育”、“数字阅读”和“数字营销”为核心的数字化转型布局。

**专家组点评：**以点到面，积极尝试，创新驱动，合作共赢。

在推动并引领传统教育出版社数字化转型道路上，华东师范大学出版社一直扮演着先行者的角色，早在2006年以点突破积极试水数字出版，推出“一课一练”游学网、点读笔系列产品。而经过“十二五”期间的顶层设计和整体布局，以“创新驱动、合作共赢”为发展模式，确立了以“数字教育、数字阅读、数字支撑和数字营销”为业务核心，推动华师大出版社“大教育”数字转型的发展格局。在这四大业务板块中，尤以数字教育的发展作为重点，其“智慧树全媒体数字化教育解决方案”的整体规划和产品布局，体现了一个传统教育出版社在应对当前数字化环境下教学模式变革趋势的创新和追求，难能可贵的是相关产品已进入实质性应用阶段，这将为传统教育出版社尤其是师范类出版社提供了可借鉴的案例和经验。未来，“创新驱动，合作共识”，开拓“大教育”出版的数字化蓝图，是华师大出版社推进出版与科技融合、构建全媒体教育出版的终极目标。

## 一、经验概述

随着数字化时代的全面到来，出版产业正经历着一场波澜壮阔的变革，作为传统出版与信息技术的复合体，数字出版在我国及全球出版业中掀起了一股巨大的创新浪潮。数字出版的发展不仅带来了出版内容载体、表现形式、传播方式和阅读方式的变化，而且在内容产品、市场消费、产业形态、商业规则等方面呈现出革命性的变化。从2006年开始，我社围绕国家大力发展新兴产业和新闻出版广电总局“大力发展数字出版产业、

推动出版业转型升级”的宏观要求，深入领会《上海市数字出版“十二五”发展规划》、《上海推进文化和科技融合发展行动计划（2012—2015年）》等促进数字出版产业发展的政策措施，通过积极探索和创新实践，坚定了“以打造‘大教育’新媒体为中心，强化顶层设计、强调点面结合，依托项目带动，形成规模效应，推出面向市场和终端用户的系列数字化教育产品，进一步深入推动并引领传统教育出版社实现数字化转型”的发展思路，已基本形成“数字管理”、“数字教育”、“数字阅读”和“数字营销”四大维度的整体布局，逐步将我社打造成为“集‘内容提供、教学支持、辅导评估、平台服务’为一体”的教育信息服务提供商，深入推动并引领传统教育出版社真正实现数字化转型。

出版社的数字化转型，不仅仅是将产品的内容数字化，也不仅仅是传统出版生产、流通、消费的过程数字化，更重要的是通过互联网、云计算、大数据等信息技术的应用，推动传统出版单位的产品结构、运行方式、出版观念和赢利模式的根本性转变。作为一个始终以“大教育”为出版方针的大学出版社，我们始终坚持在教育出版领域进行探索与发展，在深入了解并不断借鉴新型互联网教育企业的新做法和新动向的基础上，系统总结教育出版数字化经验，在战略、产品和保障等多个方面创建了一套适合传统出版社数字化发展的新模式。

## 二、行为阐释

### （一）率先布局，战略先行

2006年，当数字出版在中国还是新兴事物之时，我社就已抢先布局，率先以“一课一练”游学网和电子样书库为起点试水数字出版。经过两年的摸索和总结，有效地巩固了我社数字化战略的发展基础。2008年，为了更好地适应数字出版的需要，我社在以下3方面进行了内部机制调整。

#### 1. 顶层设计，确立数字化转型发展战略

2008年，我社先后参观学习了国内外多家出版社和互联网企业，同期结合自身特点和发展战略，花费近半年时间制定了“华东师范大学出版社数字化转型发展战略”，明确了“以打造‘大教育’新媒体为中心，强化顶层设计、强调点面结合，依托项目带动，形成规模效应，推出面向市场和终端用户的系列数字化教育产品，进一步深入推动并引领传统教育出版社实现数字化转型”的指导思想，明确了“将本社打造成为一个集‘内容提供、教学支持、辅导评估、平台服务’为一体的教育信息服务提供商”的战略目标。随后，将“数字化”提升到整个出版社战略发展的高度，与“专业化、集团化、资本化和国际化”并列为整个出版社“十二五”战略规划的一部分。

#### 2. 革新模式，建立适应数字出版的组织架构

2009年，作为全国出版领域内第一批转企改制的试点单位，我社借着深化文化体制改革的东风，对出版社的业务流程和组织架构进行了调整与规范。一是结合发展战略需

要, 设立了新媒体总监一职, 从总社的角度统管和协调全社数字出版工作; 二是在电子网络部的基础上新建了数字出版部, 协调信息中心、电子音像分社开展具体的数字出版业务; 三是在各分社和职能部门设置数字出版联络人, 使各部门能够与数字出版部门实现有效对接。通过上述调整, 优化了各类资源的配置, 理顺了社内数字出版的流程, 厘清了相关部门的责权利, 极大地降低了内部沟通成本, 为我社数字化转型战略的顺利实施提供了保障。

### 3. 改造流程, 夯实数字化转型实践的基础

在战略方向清晰、组织架构合理的情况下, 出版社通过建设 ERP 系统(企业资源计划管理系统)和 CMS 系统(内容管理系统), 对全社信息流和内容流进行了重新构建和改造, 实现数字化管理。首先, ERP 系统是我社历时三年设计和开发而成的, 具有自主知识产权的核心应用, 该系统的实施使我社从编辑、印制、发行到财务等全业务流程实现了数字化和网络化, 增强了全社的数字意识, 提升了管理水平, 为数字化转型打下了基础。其次, 通过建设 CMS 系统, 实现了内容资源的数字化管理、储备和利用, 并通过相关联的图书库、音频库、视频库、图片库等多个资源库, 使总社能够对全社内容资源进行数字化协调和管理, 大大提升了资源的复用率, 也方便了内部不同部门之间调用资源的便利性。

## (二) 聚焦重点, 产品带动

对于传统出版社来讲, 数字出版最重要的是如何利用信息技术和新媒体传播方式将内容资源进行整合加工、重新利用。为找准产品开发方向、选择合适的产品形态、整合相应的内容资源而设计和开发的数字产品才是出版企业数字化转型的重要外在体现。经过对自身情况的深入分析, 我社主要从“数字教育”、“数字阅读”和“数字营销”三个方面来布局传统出版向数字出版的转型工作。

### 1. 数字教育

在“数字教育”方面, 作为一个“走‘大教育’之路”的大学出版社, 我社依托自身专业优势, 深耕细作、勇于探索, 目前已经基本形成了以“智慧树全媒体数字教育解决方案”为核心, 涵盖多年级、多学科、多载体的全方位立体化的数字化教育产品和平台。解决方案具体介绍如下:

#### (1) “智慧树”中小学数字教学管理解决方案

“智慧树中小学数字教学系统”是在云计算的基础上, 以跨终端、跨平台的互动数字教材为载体, 借助云端应用及涵盖中小学全学段各个学科知识内容的丰富的教学资源, 为备课、上课、作业、辅导、评价、家校互动等全环节打造了一个虚拟智能的教学数字化环境, 解决了教学信息的收集、储存、处理、传输和应用等各个环节的实际需求。该系统一是从资源、应用和管理上为学校提供一套高效、智能的数字化整体解决方案, 便于学校提高教学管理效率, 实现教学信息化。二是通过教、学、评估和管理的全面数字化, 有效减轻学校、教师、学生的负担。三是利用信息技术实现一对一的教学, 营造个

性化、智能化的学习空间，创建教学新模式。四是通过大数据智能分析，为教师与学生的互动提供科学、系统的数据支撑。

### （2）“美慧树”儿童早期教育全媒体解决方案

“美慧树”儿童早期教育全媒体解决方案是以教育部组织编写的中国首套基于原创图画书的学前教育课程——“美慧树幼儿园主题课程资源”为内容基础，涵盖六大领域，涉及八大主题，拥有超过 800 个的活动方案、配套游戏材料和学具教具，并以“美慧树”儿童早期教育网络平台为核心，将原创图书、AR 增强现实客户端应用、互动白板应用、互动课堂系统、家园互动系统、教研培训平台等进行完美整合，实现了手机、智能平板、交互式白板等数字终端通过移动互联网进行无缝对接，形成了一套针对幼儿园课程教育的软硬件一体化的全新教学资源体系。

### （3）“智慧树”移动学习端

“智慧树”移动学习端是利用移动终端和二维码技术将传统教辅材料的平面内容与云端多媒体教学讲解资源相关联，实现了学生的按需个性化学习。目前已经开发了《解题高手》、《奥数教程》、《题根》、《一课一练》、《一课一练公开课》等多个套系、小学至高中各个年级多个学科的图书，集合全国名师的讲解精华，涵盖包含上万个碎片化视频的微视频知识库供读者学习。用户可以通过多种终端自由使用“智慧树移动学习端”，通过其进行文本、图片、视频等多种媒介的展示，利用后台服务系统提供大规模资源数据决策分析支持，分析用户学习特征，提供个性化化学习建议，打造学习共同体。

### （4）“智慧树”中小学公共安全教育平台

“智慧树”中小学公共安全教育平台是在当前社会各界对学生的安全教育有着迫切需求，教育领域期待严肃游戏与安全教育高度融合，以及全媒体传播方式盛行的背景下所开发的多媒体互动教学平台产品。该平台设计有“安全学堂”、“安全社区”、“互动游戏”等多个栏目。平台首先能为教师与学生提供权威的安全教育资源，解决内容匮乏、资源分散和校际间重复建设的现状；其次利用严肃游戏让学生参与互动，模拟场景让师生了解并学会应对各种安全事件；再次通过为平台提供权威的内容和系统的评价体系，对各个学校开展公共安全教育的情况进行总结和评估，让学生公共安全教育教学的质量得以保障。目前，该平台已成为上海市中小学安全教育指定教学辅助网站。

## 2. 数字阅读

数字阅读是华师大出版社最早开展的数字出版业务之一，我社始终坚持将其作为数字化转型工作的重要组成部分，从机制、形态和渠道等多个方面狠下抓手，目前已完成存量传统出版内容的数字化和增量出版内容的数字化机制，电子书数量已达到 6 000 余种，并先后与移动、亚马逊、淘宝、腾讯等国内主流电子书销售商展开紧密合作。

为保证数字阅读业务的顺利开展，我们在内部建立了跨部门的文档流转机制，数字版权管理机制，与排版厂、加工公司和合作方之间建立了文档管理和资源交接规范，在数字出版部和分社之间建立了数字选题管理和规范制度，从选题到制作再到销售流程都



有严格的规章制度进行把控和管理,力求使内容资源能够在第一时间与读者见面。

在图书形态上,我们并不局限于简单的数字化呈现。为了适应更多的阅读终端采用了多样的版本形式以满足不同用户的不同需求;我们还针对图书内容特性和用户个性化的要求,对原先的资源内容进行深层加工,开发了多种具有互动效果的 APP 应用和适合儿童阅读的点读书;针对当前社会的热点问题,我们还开发了一系列未进行纸质书出版的纯电子图书,以满足当前社会对于即时信息的需求,使读者能够在第一时间通过电子设备读到相关的信息内容。

### 3. 数字营销

信息技术的不断发展使读者越来越多地通过网络或第三方平台来获取各种信息,通过传统的营销方式,已经不能满足读者迅速、准确获取所需信息的需求了。如何让读者在浩瀚的信息海洋中第一时间获取我社的图书信息成为这段时间令我们最关注的问题。经过长期不断的实践,我社总结出一套具有自身特色的数字时代的营销模式。具体做法如下:

#### (1) 树立全员营销模式

随着营销工作在出版社各个生产环节的不断深入,我们已经充分意识到营销并不仅仅是一个部门的事情,而是整个出版社整体的工作。因此,我们在日常工作中已经逐渐抛开部门界限,从选题策划开始就融入了营销的理念,已经实现了“责任编辑全程参与,营销中心、数字出版联动推进,职能部门资源保障”的全员营销新模式,使营销的理念渗透在图书出版流程的方方面面,充分调动各部门的积极性,避免资源的重复建设,使其能够顺畅地在不同时间节点得到最有效的营销效果。

#### (2) 提供更多增值服务

我社通过网站数据库对用户进行细分,有专人为不同需求类别的用户提供专门的信息咨询和咨询服务,这种深度营销方式可以提高用户对出版社网站服务的满意度和依赖度;可以在交流过程中根据用户的需求,对短版、断版书进行按需印刷,提高整个网站的满意度;还可以通过网站、客户端以及阅读器推送等方式为用户提供“新书预告和预订”等服务,帮助我们在图书出版前进行有效的推广宣传。

#### (3) 利用社交媒体随时推送图书信息

我社拥有各类社交媒体,例如,我们有出版社官方的微博、微信账号,各分社也有自己相应的微博、微信账号,所有信息均有专人维护,且相互之间相互关联。我社充分利用了上述社交媒体发布各种营销信息,例如,新书推荐、主题书展、名家荐书、专题讲座、打折促销等各类信息,用户可以很方便地通过手机或其他方式接收到相关的信息。

除此以外,我们还尝试在图书内容模式上进行创新,通过在电子书中附带广告,使这些图书不再单纯依赖发行收入,从而可以降低图书售价,吸引更多的读者进行购买,同时也能扩大广告内容的收看率,实现双赢。

### （三）创新驱动，合作共赢

传统出版社仅靠自身力量难以从根本上实现数字化转型，因此我社始终坚持“创新驱动、合作共赢”的原则，在数字化转型的进程中狠抓技术创新，并探讨共赢合作机制，从而为数字化转型工作提供活力源泉。

#### 1. 持续的技术创新，实现了项目驱动

数字出版是文化与科技的最好融合。我社始终把“创新”作为数字出版业务开展的原动力，并策划了一批注重前瞻性、创新性且对数字化转型具有直接推动和示范作用的重大项目，在争取政府资金和政策支持方面也就具有了一定优势。2008年至今，我社先后承担了多项国家级数字产品形态及内容形式的研发任务，也设计和实施了多个市级及区级资助的数字出版“技术创新”项目。这些创新实践工作，对我社的数字转型起到了显著的助推作用。目前，我社已取得多项软件著作权，且正在申请两项技术创新专利，并于2012年年底获得了“科技企业”的资质。这些项目不仅有效解决了前期资金投入，同时也为我社实现技术和人才储备、探索数字出版服务模式与产品形态创造了有利的条件。

#### 2. 灵活的合作共赢机制，确保了人才和市场

数字出版作为文化创意产业，人才队伍是核心要素之一。要全面开展数字化转型工作，需要大量既了解出版专业知识，又掌握新兴数字技术的复合型人才。一方面我社积极吸引、培养、组建自己的专业队伍，早在2009年便启动了数字出版人才“蓄水池”计划，建立了一支具有较强战斗力的数字出版专业队伍。另一方面，在开展数字出版业务的过程中，采取灵活的合作机制，坚持“政、产、学、研、用一体化”的原则，在国家、市、区三级政府的引导下，先后与多个高校的教育、科研院所开展了共建研发，加快推动了出版社的数字化进程。在市场拓展方面，我社与多家行业外企业实现了深度战略合作，还在全国多所中小学校实现了数字教育产品的试验和试点。这些“创新链”中的广泛合作既凝聚了产业链中的各方力量，又在发挥各自优势的基础上实现了多赢，促进了整个数字出版产业链的发展。

## 三、转型亮点

在文化、科技、资本深度融合，民营数字出版、互联网企业迅猛发展的大背景下，传统出版社如何实现新跨越、新突破，显得日益紧迫。华东师范大学出版社在多年的数字出版转型道路中始终坚持将自身打造成为“教育信息服务提供商”的战略目标，逐步形成了“以打造‘大教育’新媒体为中心，强化顶层设计，强调点面结合，依托项目带动，形成规模效益，推出系列面向市场和终端用户的数字产品，进一步深入推动并引领传统教育出版的数字化转型”的实施策略，建立了以“数字管理”、“数字教育”、“数字阅读”和“数字营销”为核心的数字化转型布局，不断完善自身的组织结构和保障制度，因而数字产品的效益和影响力得到了连年的增长。但我社的数字化转型才刚刚起步，离核心

业务的整体转型还有不小的差距。在总局将我们评为数字化转型示范单位之后，更进一步在全社树立了以“数字化作为出版社整体转型升级抓手”的共识。今后会继续紧跟各级政府特别是总局的“文化大发展大繁荣”政策，依托本社在教育出版行业的领先地位和专业优势，按照“创新求突破、提升促发展”的总体思路，着眼产业未来，加大投入力度，推动与资本、科技的融合，加快数字出版全面布局，促进自身更好转型发展，真正实现产业能级提升，开拓数字出版蓝海，为社会主义文化大发展、大繁荣做出应有的努力和贡献。

## 以产学研一体化研发推进出版社转型 ——浙江大学出版社数字化转型之路

**经验概述：**以“数字阅读、数字教育、数字学术、数字营销”推动核心业务数字化转型，形成“以项目驱动、产学研一体化研发、主导型社会化应用”的数字出版发展模式。

**行为阐释：**将“战略目标、考核指标、实现路径、业务方向、项目规划”有机结合，形成“1234+N”的数字化转型实施方法。

**转型亮点：**形成了“以项目驱动、产学研一体化研发、主导型社会化应用”的数字出版发展模式。

**专家组点评：**有目标，有方向，有方法，有收入。

其一，有目标。浙大社提出“力争到‘十二五’末，数字出版成为出版社产值增长重要支柱”、“整体水平进入我国出版行业数字化转型发展的第一梯队”，其目标和决心，对传统媒体数字出版转型颇具示范作用。

其二，有方向。浙大社提出“核心业务转型、业务流程转型和企业架构转型”三个战略方向，明确“数字阅读、数字教育、数字学术与数字营销”四个业务发展方向，推动业务流程向“以数据为中心”方向转型，实现企业架构向“消费链”运作模式转型，充分表现了其对市场的理解力和消化力。

其三，有方法。浙大社将“战略目标、考核指标、实现路径、业务方向、项目规划”有机结合，形成“1234+N”的数字化转型实施方法，有章可循。

其四，有收入。能做到前三点，已属不易，做到有可观收入的出版社，更是屈指可数。浙大社数字出版市场效益持续提升，累计销售规模达9 000余万元，2013年收入规模达5 500余万元，其阶段性成果，实为可贵。

### 一、经验概述

自21世纪初以来，在新技术的不断推动下，数字出版作为人类文化的数字化传承，在经历“十一五”期间的洗礼和蓬勃发展之后，已成为我国新时期文化领域改革的核心内容和战略性新兴产业之一<sup>①</sup>，更是我国“十二五”新闻出版业改革发展和转型升级的战略方向<sup>②</sup>。围绕国家大力发展新兴产业和总局“大力发展数字出版产业、推动出版业

① 国务院，中共中央关于深化文化体制改革、推动社会主义文化大发展大繁荣若干重大问题的决定，2011。

② 新闻出版总署，新闻出版业“十二五”时期发展规划，2011。

转型升级”的战略要求,浙大社于2007年积极主动拥抱数字出版产业发展浪潮,并立足社会需求、学校需求和自身转型升级需求,开启了数字化转型之路的探索,并在经历2008年至2010年的数字化支撑环境建设和产品型态、发展方向的探索之后,提出“数字化战略”,并与“精品化、国际化”列为出版社“十二五”三大发展战略。经过三年的实践,形成了“以项目驱动、产学研一体化研发、主导型社会化应用”的数字出版发展模式,并建立了以“数字阅读、数字教育、数字学术、数字营销”推动核心业务数字化转型的发展格局。自2014年以来,浙大社以被总局列入数字出版转型示范单位为契机,将“数字化战略”的实施进一步裂变为企业架构、业务流程和核心业务的三个转型方向,着力推动“传统与数字”融合,探索传统出版运作模式与机制的数字转型。

## 二、行为阐释

数字出版的发展不仅带来了内容载体、表现形式、传播方式和阅读方式的变化,而且在内容产品、市场消费、产业形态、商业规则等方面呈现出革命性的变化<sup>①</sup>。因此,对于推动出版社数字化转型,不仅仅是将内容数字化,也不仅仅是传统出版、流通、消费过程的数字化,更为重要或者转型的本质在于通过数字、网络等信息技术的应用,推动传统出版单位的产品结构与经济结构、运行模型和出版观念的根本性转变<sup>②</sup>。而这个根本性转型其本身就是一个复杂、系统和动态的工程,也是一个持之以恒和漫长的过程。对于从零起步探索数字化转型的浙大社而言,倘若没有一个长期的战略与战术,也没有一个持之以恒发展的观念,要达到数字化转型的目标几乎是遥不可及的事情,更何况是跨界进入了一个陌生的新兴产业,其转型实施所面临和遇到的问题远比想象的要复杂。为此,浙大社自2007年开启数字化转型之路以来,始终将制定数字化转型战略规划作为推动转型升级的重要手段和首要任务,且在推进过程中不断加以修订、优化和完善战略规划,并以此为指导推进产品布局、组织与保障体系建设。

### (一) 数字化转型战略规划

2008年,浙大社明确了“将数字化作为转型升级的重要手段和分阶段推进数字化转型”的指导思想,制定了以“内容资源数字化、技术、渠道与人才等在内的数字出版支撑环境”建设为目标的“数字化建设”规划。2011年,为进一步适应总局对于出版产业数字化转型升级的战略要求,浙大社立足社会需求、学校需求和自身转型升级需求,提出了“数字化战略”的指导思想:“主动应对技术革命的挑战,在努力实现传统内容价值延伸的同时,以数字化为手段,通过资源组织、内容再造、服务支撑、产业延伸等方式,积极推进出版社的发展和转型,并成为出版行业数字化转型的领跑者,提升出版社

① 傅强. 数字出版:新的革命. 浙江大学学报(人文社科版), 2008(4): 84-89.

② 金更达. 浅议传统出版数字化转型目标定位与实施方法. 中国出版, 2012(11): 43-45.

的品牌和声誉，服务于学校学术与教育声誉与影响力的传播。”并据此进一步明确了数字化战略目标、战略方向和实施方法。

### 1. 数字化转型战略目标

当前，浙大社数字化转型的战略目标为：积极进行人才、资源、技术与市场渠道的储备，切实加强数字出版理念推广，推进出版社核心业务的数字化转型，固化与提升现有内容资源优势，持续推动增值服务的快速增长；认真探索数字出版产品形式与商业模式，科学运用联盟、合作或资本运作等手段，大力策划与开发具有核心竞争力与品牌效应的数字出版内容与服务产品，培育新的市场增长点；立足移动互联网发展趋势，推进适应移动互联网时代企业架构的数字转型，探索形成从“供应链”向“消费链”转变的运作模式；积极推进出版社业务流程再造，实现从“流程驱动”向“数据驱动”转型。力争到“十二五”期末，数字出版成为出版社产值增长的重要支柱，数字出版服务提供商的地位基本确立，包括技术、内容、机制、人才、合作等在内的数字化转型可持续发展支撑环境基本形成，数字出版与传统出版融为一体，并对传统出版业务增长的贡献显著增强，整体水平进入我国出版行业数字化转型发展的第一梯队。

### 2. 数字化转型战略方向

依据数字化转型指导思想 and 战略目标，浙大社经过“十二五”以来的数字化转型探索，立足出版社内容生产的本源和市场需求，结合互联网及移动互联网特性，逐步凝练出核心业务转型、业务流程转型和企业架构转型三个战略方向。其中：

（1）核心业务转型。以推动出版社大众出版、教育出版、学术出版和营销发行的数字化转型为目标，在提升出版内容资源增值效应的同时，围绕文化、教育、学术领域开展数字出版产品的孵化与布局，增强出版内容的数字化传承、传播能力和市场竞争能力，目前已形成数字阅读、数字教育、数字学术与数字营销四个业务发展方向，推进核心业务“传统”与“数字”的双向融合和跨界发展。

（2）业务流程转型。以推动出版社企业资源管理（ERP）从“以流程为中心”向“以数据为中心”转型，以适应大数据时代对传统出版选题策划、产品开发和市场营销的决策分析。通过企业资源管理的数字转型，建立起具有系统性、完整性和及时性的大数据，以支持“管理”向支持“决策”转型、从面向“管理”向面向“服务”转型、从注重“产品信息”向注重“客户数据（作者、消费者）”转型。

（3）企业架构转型。以推动传统出版“供应链”运作模式向“消费链”运作模式转型为目标。互联网及移动互联网催生的电子商务和平台产业模式，对传统出版以“供应链”为主的运作模式带来了巨大的冲击，使传统出版可以跳过中间商直接面向终端用户，实现从“产品供应”向“结果供应”转型、从“内容”向“体验（服务）”转型、从“面向渠道”向“面向消费者”转型、从“线下”到“线上线下（O2O）”转型，最终实现“供应链”向“消费链”的转型。

### 3. 数字化转型实施方法

围绕数字化转型战略目标和战略方向，经过近几年的探索，浙大社逐步确立了当前

数字化转型实施方法——“1234+N”。其中：“1”是指一个中心，即围绕转型战略目标。“2”指的是两个指标，即数字出版产品的“收入指标”和对传统出版的“贡献率指标”，在“十二五”期末，数字出版收入要占总体收入的20%，对传统出版业务的贡献率达到20%。“3”指的是三个途径，即通过“数字化叠加”途径，以提升出版内容资源的数字化增值效应；通过“数字化支撑”途径，为传统出版“进口”与“出口”核心竞争力的提升提供数字化支撑；通过“数字化延伸”，实现从传统出版行业向数字内容产业跨界发展。“4”指的四个业务方向，即以“数字阅读、数字教育、数字学术和数字营销”推动大众出版、教育出版、学术出版和发行营销的数字化转型。“N”是指“N”个项目，即以项目形式带动产品孵化与市场布局。

## （二）数字出版项目与产品布局

当前已开展和研发完成的数字出版项目与产品主要集中在数字阅读、数字教育和数字学术三个方向上，关于推进企业架构转型和业务流程转型的项目正在规划之中。

### 1. 数字阅读方向

浙大社自启动数字出版探索以来，就将数字阅读领域的产品形态探索与市场布局作为首要任务，并以机制、形态、技术和渠道并重的思路，开展内容数字化、电子书新形态研发、渠道拓展和投送能力建设。2009年，完成存量传统出版内容的数字化和建立增量出版内容的数字化机制，电子书产品达到8 000余种，并覆盖亚马逊、当当、移动、淘宝等国内主流运营商十余家，其项目和产品布局如下。

（1）基于国际标准 0-ePub 数字化转码加工项目。该项目紧跟国际电子书工业标准 0-ePub 的发展趋势，探索适应跨平台与跨终端阅读的数字内容组织形态。重点制定符合 0-ePub 规范的内容组织表达规范，包括版式、内容标注、内容组织等编码要求，以指导规范 0-ePub 电子书制作。计划在2014年完成近3 000种精品大众图书、学术专著和教材的 0-ePub 转码工作，实现电子书产品形态的更新换代。

（2）跨平台、跨终端移动阅读项目。紧跟智能终端和移动阅读的发展趋势，于2012年启动支撑“跨平台、跨终端、社交化”的移动阅读产品——“求是书城APP”项目研发工作，2013年，完成基于iOS和Android的“求是书城APP”商城与阅读器的研发、上线发布工作，2013年年底实现出版社 0-ePub 产品的展示、传播与销售。

（3）手机阅读产品包运营推广项目。紧跟平台产业模式的发展趋势，浙大社自2012年起寻求借助国内大型平台资源以探索平台商业模式，并于2013年分别获得中国移动阅读基地的“人文精选”产品包和天翼阅读基地的“民国传记”产品包的运营权。其中，“民国传记”产品包于2013年8月投入运营，月订购用户规模达到3万以上，于2014年达到10万以上用户规模；“人文精选”产品包于2014年5月投入运营，计划在年底之前达到50万以上用户规模。

（4）数字阅读产品策划项目。浙大社认为，数字阅读业务的开展不仅仅是为了实现传统出版内容资源的数字化增值效应，还要围绕市场需求，推动内容策划和运营推广环

节的创新,实现传统与数字的双向融合,从内容提供向服务提供和结果提供转型。2014年,浙大社与中国移动阅读基地设立内容创新项目,结合手机阅读需求,对优质出版内容进行碎片化重组;与淘宝设立服务于淘宝商家的“小而美”电子书出版项目和《虾米音乐》电子杂志出版项目,其中《虾米音乐》电子杂志自5月24日上线3周,下载阅读量达到20万次以上。浙大社期望借助这两个项目的合作,逐步探索出从“内容”提供向“服务”和“结果”提供的转型途径。

## 2. 数字教育方向

教育出版是出版社的核心业务,教育出版的数字化转型关系到出版社教育出版的未来发展。自2008年承担《浙江省义务教育中小学学习资源包》建设项目和2011年启动“试题库”建设项目以来,浙大社紧跟我国教育信息化发展趋势与需求,聚焦“互动教材”、“开放课程”、“学习平台”、“助学书包”和“碎片应用”等应用领域,着力推进教育出版的数字化转型。

(1) 跨平台、沉浸式、社交化学习的APP数字教材研发项目。该项目重点聚焦于高等教育领域,结合移动学习发展趋势,研究新一代数字教材产品形态与服务模式。在此基础上,研发支撑“跨平台、沉浸式、社交化学习”的APP数字教材,为新一代数字教材开发、出版与服务提供一个新的生态环境,以满足学校教师开展移动课程教学和支持学生移动化自主学习的需要。2013年,浙大社分别推出了iOS版和Android版APP数字教材产品——“求是教材APP”。2014年,将重点面向国内高校和部分出版单位进行示范推广,以推动出版社精品教材的市场应用。

(2) 基于教材内容的网络教学服务平台建设项目。2012年,在吸收欧美知名教育出版集团(如麦克劳·希尔、圣智等)推进数字教育服务方面的经验,同时结合国内高校及教师在课程教学过程中对网络教学平台的需求,以《创新实用英语》立体化教材(该项目入选总局改革发展项目库)出版为试点,启动并完成了包含“自定义课程设计、丰富的教学资源、交互的教学工具、社交式学习社区”等功能在内的网络教学服务平台的研发工作,以借助《创新实用英语》网络教学服务平台和APP数字教材,来促进纸质图书的市场销售。目前,平台与数字化教材已投入推广和使用,并对《创新实用英语》系列教材的推广起到了重要支撑作用。

(3) 浙大优学网及助学读物电子书包研发项目。该项目聚焦于基础教育领域,立足浙大社基础教育优质内容资源,以学校、教师和学生需求为导向,开发基础教育核心资源库及浙大优学网,并围绕核心资源库,结合市场需求研发支持跨媒体学习资源、在线学习、智能评测、智能组卷、知识积累、错题本等功能在内的助学读物电子书包产品。2012年,完成基础教育试题库项目的建设,碎片化试题近30万道;2013年,完成浙大优学网设计与研发工作;2014年8月,推出助学读物电子书包产品——“浙大优学APP”。

此外,浙大社依托学校于2013年参与的“教育部教育信息化试点示范”,于2014年参与的“教育部大规模在线开放课程平台”和“浙江省大规模在线开放课程平台”等建设项目。浙大社以此为契机,结合前期在互动教材与网络教学平台方面的技术与产品



积累,于2014年启动了移动课程项目,并于2014年年底正式推出浙大社首门移动式大规模开放课程——《管理学》移动课程。

### 3. 数字学术方向

数字学术方向的项目与产品布局,主要围绕推进学术出版数字化转型这一主线,以增强资源组织能力和产品的综合竞争力。2009年起,浙大社针对旗下《浙江大学学报》9种学术刊物,启动学报信息化、数字化项目,至2011年全面实现9种学术刊物的生产与传播过程数字化。2009年,通过承担学校“高校机构知识库”建设项目,探索高校科研、教学过程性优质内容资源的整合、出版与服务模式,截止到2014年,整合资源近40万种,注册用户达10余人,累计访问达6000余万次。

近年来,浙大社结合学校在文化遗产数字化领域的优势,通过参与“文化遗产资源公共服务平台”、“敦煌壁画数字资源建设工程”等项目,积极探索文化遗产数字产品形态与服务模式。此外,围绕出版社重大出版项目(如中华礼藏、汉文佛教史等出版项目),建立相应的全文数据库产品。其中,《中华礼藏》、《数字西域文化数字出版》两个项目入选总局改革发展项目库。

## (三) 组织与保障体系

浙大社自2007年年底开展数字出版业务以来,一直重视包括资金保障、组织架构、人才队伍、机制体制等在内的组织与保障体系的建设,以持续快速推进出版社的数字化转型。

### 1. 在资金保障方面,以重大科研项目解决资金投入问题

对于传统出版社而言,资金无疑是推进转型最大的瓶颈。我们认为:“重大科研项目由于注重前瞻性、创新性、需求性,在争取政府资金和政策支持方面具有明显优势,而且投入力量大、见效显著,对数字化转型具有直接的推动和示范作用。”回头看,依托母体浙江大学学科优势,重大科研项目已成为浙大社推动数字化转型的有效“助推器”。自2007年以来,积极筹划符合国家发展战略及自身发展需求的重大科研项目,先后承担或参与了近10项国家和省部级项目及数字出版基地扶植项目,不仅有效解决了前期资金投入,同时也为浙大社实现技术和人才储备,探索数字出版服务模式与产品形态创造了有利的条件。

### 2. 在组织架构方面,以主导型社会化应用整合产业链供应商

从2008年成立数字出版部到2011年成立数字出版中心,再到2014年成立数字阅读工作室,浙大社始终采用“主导型社会化应用”的策略,致力于形成了融产品研发、制作、发布与营销为一体的内、外结合的产业链供应商组合的组织架构。目前,数字出版中心负责产品孵化和数字化支撑,数字阅读工作室负责数字阅读市场的开拓和营销推广,而围绕业务开拓需求,整合集研发、制作、运营、推广在内的产业链供应商近20家,为推进数字化转型提供了有效的组织保障。

### 3. 在队伍建设方面,以产学研一体化整合学校优势人才

浙大社认为:“数字化战略实施成效的好坏,人才是关键!就目前出版社的现状,吸

纳人才还存在种种困难,唯有通过产学研一体化,利用包括学校、IT企业等在内的人才,或将加快推动出版社的数字化进程!”近年来,浙大社一方面积极吸引、培养、组建自己的专业队伍,截至2014年,从事数字出版工作的正式员工已达20人;另一方面以产学研一体化的理念,围绕教育、学术、文化领域的数字化需求,依托学校学科优势,组建“新型数字内容服务支撑体系研究团队”入选浙江省文化创新重点团队,组建“数字文化传播技术研究团队”入选浙江省科技创新重点团队,有效解决了人才与技术的整合问题。

#### 4. 在管理机制方面,以统一协调为原则整合内部资源

在数字出版管理机制方面,既体现垂直性,又体现扁平性。浙大社的数字化转型一直以来都是一把手工程,社长亲自主抓,并由分管副社长负责具体推动,总体决策、把关、确立数字出版发展方向和重点项目,重要事宜则由社务会集体讨论决策,这一垂直性管理机制为统一协调出版社人、财、物,推动数字化转型提供了良好的发展环境。2013年,为加快推动“传统与数字”的融合,在垂直管理的基础上,采取成熟一块与剥离一块的原则(如2014年从数字出版中心剥离出数字阅读业务,成立数字阅读工作室),逐步加大扁平化管理,以强化数字部门与传统部门的协同发展和融合,以逐步带动传统业务部门的数字化转型。

### 三、转型亮点

技术发展永无止境、滚滚而来,浙大社围绕总局关于大力发展数字出版产业、推进出版社转型升级的战略要求,积极主动置身于数字出版发展浪潮,其数字化转型探索之路不知不觉走过了六个年头。在这六年中,浙大社始终坚持以“统筹规划、分步实施”、“做好内功、开放合作”、“研究为先、尝试为后”的发展策略,在强化数字化转型理念的同时,探索形成了“以项目驱动、产学研一体化研发、主导型社会化应用”的数字出版发展模式,并建立了以“数字阅读、数字教育、数字学术、数字营销”推动核心业务数字化转型的发展格局和推动转型的组织与保障体系,数字出版市场效益持续提升,累计销售规模达9000余万元,收入规模达5500余万元。但总体而言,浙大社数字化转型之路才刚刚启航,在核心业务的数字化转型方面还仅取得阶段性成果,离传统与数字的融合及跨界发展还有很大差距,而在企业架构与业务流程数字转型方面的探索才刚刚起步。值得庆幸的是“实施数字化战略,推进出版社转型”的理念已成为出版社共识,浙大社被总局列入数字化转型示范单位,使我们对转型依然充满信心和决心。转型只有开始,没有终点,随着总局相继推出一系列关于推进传统出版单位数字化转型的政策与措施<sup>①②</sup>,浙大社将继续按照总局战略部署,围绕出版社数字化转型战略目标和战略方向,加快推进数字化转型的协同与创新,开创新的发展局面。

① 新闻出版广电总局. 2013年新闻出版改革发展工作要点, <http://www.gapp.gov.cn/>.

② 新闻出版广电总局, 财政部. 关于推动新闻出版业数字化转型升级的指导意见, <http://www.gapp.gov.cn/>.

## 将数字化DNA深植于传统出版之中

### ——二十一世纪出版社数字化转型初探

**经验概述：**将数字化的 DNA 深植于丰厚积淀的传统出版中，以激活传统出版的创意因子，构建起传统出版与数字出版相融合的新兴业态，以实现传统出版的转型升级。

**行为阐释：**明确数字出版的发展定位，制定切实可行的数字出版发展战略，运用行之有效的数字出版战术。

**转型亮点：**投入 3 000 万元资金打造的“二十一世纪少儿全媒体数字出版产业基地”，推动出版传媒企业的跨介质、跨地区、跨行业联合发展；打造的“二十一世纪中国儿童阅读推广云平台”，将实现从“供应链”向“消费链”的转型。

**专家组点评：**明道谋局，整合优术，跨界联盟，集中突破。

二十一世纪出版社探索数字出版起步虽晚，但可以说是我国探索青少年出版数字化转型升级的先锋模范，自 2011 年起，通过明道谋局、整合优术、跨界联盟、集中突破，在短短四年时间里，围绕青少年出版的品牌与市场优势，将转型升级的目标定位于青少年文化创新产业，走出了一条特色鲜明的数字化转型升级发展道路。其中，最具鲜明特色的就是投入 3 000 万元资金打造的“二十一世纪少儿全媒体数字出版产业基地”，推动出版传媒企业的跨介质、跨地区、跨行业联合发展，而且已形成了少儿绿色网络游戏、少儿移动出版电子书、少儿动画片、少儿原创漫画、少儿知识社区网站、点读笔六大业务板块和“少儿数字阅读体验中心”的“六个项目一个中心”的业务布局，并力争经过 3~5 年的建设，形成以优质内容资源为核心，统一管理、多点突破，具有规模和示范效应的全媒体数字出版产业基地。这种以“构建产业基地、优化业务结构，辐射产业价值链”的发展思路和发展模式在当前出版业内并不多，其建设经验值得大型出版集团和出版社借鉴。此外，二十一世纪出版社正在打造的“二十一世纪中国儿童阅读推广云平台”也具有鲜明的特色，相信在二十一世纪出版社的努力下，终将实现从“供应链”向“消费链”转型的发展模式。

## 一、经验概述

二十一世纪出版社历经近年跨越式发展，年出书 1 500 余种，销售码洋逾 9 亿元，成功打造了《皮皮鲁总动员》、《魔法小仙子》、《我的儿子皮卡》、《不一样的卡梅拉》、《彩乌鸦》等一系列具有社会影响力和市场号召力的精品力作，已由一家无地域优势、资金优势的地方出版社，成为了行业有地位、发展有后劲、产业有规模、品牌有

影响、读者有口碑、员工有归属的领军企业，并在 2009 年被国家新闻出版总署授予“全国百佳出版单位”的荣誉称号，所出版的图书先后多次荣获“中国出版政府奖”、“五个一工程奖”、“中华优秀出版物奖”；2012 年被世界知识产权组织授予“版权金奖·推广运用奖”的殊荣；2013 年荣获“中国版权产业最具影响力的企业”，同年被国家新闻出版广电总局列为首批“数字出版转型示范单位”。据新闻出版广电总局 2014 年发布的《2013 年新闻出版产业分析报告》显示，在少儿类图书出版总体经济规模综合排名中，我社蝉联地方同类出版社第一，位列全国 580 余家出版社第 51 位。

随着互联网的飞速发展，数字技术正悄然改变当今人们的生活方式、行为方式甚至思维方式，20 世纪由美国麻省理工学院教授、国际知名的未来学者尼葛洛庞帝所描绘的“数字化生存”的图景，正在变为现实。

与中国大多数传统出版社一样，在 20 世纪末与 21 世纪初的这几年，我们对于数字出版的理解，还仅停留在数字化办公与数字照排对传统出版的流程与排版系统的数字化技术升级与改造上。而所谓的“数字出版”的理念是近十年才陆续为业界所关注和认同。“十二五”期间，政府首次指出“数字出版将成为我国新时期文化领域改革的核心内容和战略新兴产业之一”。<sup>①</sup>总署更是明确指出：数字出版将是我国“十二五”新闻出版改革发展和转型升级的战略方向。<sup>②</sup>由此，中国出版业数字化转型的序幕就此拉开。

我社数字出版的探索始于 2011 年，当时我们运用最新的光学图像识别和数字语言技术，研发出了智能阅读产品——“世纪精灵”点读笔，同步依据我社优质的低幼启蒙认知内容资源，开发了系列产品，受到了广大家长的欢迎，同时还首创了与硬件生产商异业结盟的商业模式，受到业界注目。2012 年开发了根据我社品牌图书《魔法小仙子》改编的大型绿色儿童网游《魔法仙踪》，开创出版社独立投资大型网游之先河。

随着我社对数字出版探索的不断深入，源自我社发展实际的数字出版的战略日渐清晰，我社全媒体（多介质、多业态、多渠道）的数字化路径日益成熟。为了更好地发挥我社资源和品牌的优势，2012 年我们适时地提出“二十一世纪少儿全媒体数字出版产业基地”的规划，该项目被列入 2012 年度国家文化产业专项基金的扶持，并获批 1 000 万元，该项目迄今已投入 3 300 余万元；运行两年来为我社的全媒体数字化业态的探索，有效地整合优质的出版资源做了有益的尝试。2013 年在大数据背景下，有效地整合网络渠道资源，我社成功控股湖南世纪浪翔文化科技公司，开设了“二十一世纪天猫旗舰店”（迄今已开设 3 家直营网店），为我社未来布局线上线下的行销体系，进一步掌握网络销售的特点，及其背后丰富的大数据，迈出了可喜的一步。2014 年基于我社的数字出版实践，依据传统出版商应从内容供应商转型为内容服务商的全新认知，对儿童阅读推广产业化趋势的研判，以及多年举办“儿童阅读推广人论坛”所积聚的丰富经验、品牌和人脉资源，我们启动了“二十一世纪中国儿童阅读推广云平台”项目建设，该项目已申报

① 国务院．中共中央关于深化体制改革、推动社会主义文化大发展大繁荣若干重大问题的决定，2011．

② 新闻出版总署．新闻出版业“十二五”时期发展规划，2011．

2014 年度财政部“文化产业扶持基金”。

回首几年来我社数字出版的历程，归纳起来就是：从我社自身发展的实际出发，明确了数字出版的定位，制定了切实可行的数字出版方略，厘清了数字出版的发展路径。具体而言，首先，立足优秀的作家资源，以涵养数字出版的源头活水；其次，借势国际化的出版战略，聚合一流的版权资源，以奠定坚实的数字化版权基础；再次，经营好品牌产品，不断拉长产品线，以形成全媒体数字开发的价值链；最后，积极拓展网络渠道，有效整合渠道和品牌资源，获取丰富的大数据，为数字化行销做好充分准备。简言之，我社数字出版的探索意在致力于将数字化的 DNA 深植于丰厚积淀的传统出版中，以激活传统出版的创意因子，构建起传统出版与数字出版相融合的新兴业态，以实现传统出版的转型升级，走一条富有特色的二十一世纪数字化转型之路。

## 二、行为阐释

随着互联网与即时通信技术的普及，人们获取信息的方式正发生着深刻的变革，而伴随着阅读方式的变化，传统出版面临空前的挑战。数字出版将是未来出版的必由之路，越来越成为全行业的共识。然而数字技术的日新月异，数字业态的纷繁多变，数字时代商业模式的晦暗不明，使得数字出版的前行之路扑朔迷离，荆棘密布。传统出版面临着从未有过的、错综复杂的发展环境，对此我们始终保持“胸怀大势、谋篇布局、应势而动、顺势而为”<sup>①</sup>的清醒认知。

### （一）明道，明确数字出版的发展定位

所谓明道即明确自身的发展定位，我们认为做对比做好更重要，因为做对定位是前提，明确的定位源自于清醒的认知、正确的判断。面对数字化的风起云涌，我们确认出版的三个行业属性是不会改变的：首先，出版作为人类文明传承的社会功能（即提供知识、积累知识和传播知识）的属性不会变；其次，出版其文化创意、版权经营的行业属性不会变；最后，作为一家专业的青少年出版社，我们的服务对象不会变。因此，我们将数字出版未来发展定位于青少年文化创意产业，并紧紧地围绕着这一主轴，将数字化的 DNA 深植于传统出版的丰厚资源积淀之中，大力拓展具有 21 世纪特色的数字出版之路。

### （二）谋局，制定切实可行的数字出版发展战略

所谓谋局即制定明确的发展战略。基于我社数字出版聚焦于青少年文化创意产业的定位，我们针对性地提出了精准的“全屏”、“全网”的数字出版战略。所谓“全屏”战略就是：面对视窗时代成长起来的一代，我们的数字出版要以占据电视屏、计算机屏和手机屏为第一要务，因此，我社数字化呈现出的是全媒体覆盖的特点。而所谓的“全

---

<sup>①</sup> 习近平。习近平在全国宣传思想工作会议上的讲话，2013。

网”战略就是：在大数据时代的背景下，传统出版的转型应由单纯的内容提供商向内容服务商转变。因此，我们的数字出版战略应以网络销售、网络出版和网络教育转型为其终极发展目标。“全屏”、“全网”战略是我社数字出版大战略，具体到不同的项目，我们又有各自更具操作性的子战略，形成了较科学的战略体系。由于战略明确、切实可行，因此在具体的实践中，成效显著，特色鲜明。

### （三）优术，运用行之有效的数字出版战术

所谓优术是指在精准的定位、明确的战略之下，形成和采用了行之有效的战术，即构筑平台、整合资源。具体的做法就是，以自身传统出版多年积聚的品牌优势、作家资源、版权资源和渠道资源为基础，构建资源整合的全媒体数字平台，进而形成富有特色的业态和产业项目。2012年，我社的“二十一世纪少儿全媒体数字出版产业基地”的运作与2014年“二十一世纪中国儿童阅读推广云平台”的产业构想，是我社数字出版近年探索的集中体现，现简要介绍如下：

#### 1. “二十一世纪少儿全媒体数字出版产业基地”项目

该项目于2012年启动，依托二十一世纪出版社长期以来形成的品牌优势与优质内容储备，整合网络出版、动画出版、电子阅读器、手机出版、有声读物等多种业务板块，实施优势内容资源数字化的全媒体出版战略，实现了“将线下与线上的出版整合起来，将业务项目与基地服务基础工程结合起来，将内容价值与数字科技融合起来”的“三合”设计，实现了出版传媒企业的跨介质、跨地区、跨行业联合发展。该项目分为“构建基地成功模式、优化业务立体结构、辐射产业价值链”这“三部曲”进行实施；在具体行动上以“滚动投入、梯次推进、阶段收获、领先行业”为方针，力争经过3~5年的建设，形成以优质内容资源为核心、统一管理、多点突破，具有规模和示范效应的全媒体数字出版产业基地。

该项目由6个子项目和1个中心构成。6个子项目分别是少儿绿色网络游戏、少儿移动出版电子书、少儿动画片、少儿原创漫画、少儿知识社区网站、点读笔六大业务板块。1个中心是“少儿数字阅读体验中心”。目前，基地内设子项目除“少儿数字阅读体验中心”和“少儿知识社区网站”外，其他5个子项目均有明显进展。我社对上述项目共投入资金3000万元。

#### （1）目前实施的现状

游戏开发：我社是国内首家介入网络游戏开发的出版社，2012年投入1000万元开发了大型网页游戏《魔法仙踪》，并于2013年3月上线；手机游戏方面，《飞翔卡梅拉》已在苹果店上线，《推币王》已制作完成正在内测中，另外，还有多款手游在策划制作中。

少儿原创漫画：原创漫画《大中华寻宝漫画书》已出版16册、《笑笑鼠》已出版12册，深受小读者的喜爱，取得了不俗的市场业绩；我社投资683万元打造的原创动漫绘本《不一样的卡梅拉》，自2012年上市至今已畅销300多万册，且市场反应热烈，该作品的衍生品授权即将启动。

少儿动画片：已启动《超级笑笑鼠》动画片拍摄，制作出了 5 分钟样片，该 3D 动画片将制作 52 集，每集 12 分钟，将产生 2000 万元销售量；我社从法国引进的 32 集动画片《不一样的卡梅拉》，译成中文后已制作成 DVD 销售，取得了不俗的市场业绩。

手机出版移动阅读：我社电子图书《郑玉巧育儿经》、《鬼马星悬疑推理系列》等在移动阅读平台获得成功；儿童 APP《不一样的卡梅拉》、《鼯鼠的故事》、《月亮的味道》等也即将上线。

点读笔项目：点读笔是采用国际最新光学图像识别技术和先进的数字语音技术开发而成的新一代智能阅读和学习工具，体现了数字技术与儿童启蒙教育行业的完美融合。点读笔的研发对 0~6 岁儿童智力的开发和低幼图书的数字化将带来革命性的变化，进而在幼儿语言学习和儿童认知启蒙教育上发挥巨大的作用。

我社依靠自身优质的幼儿认知内容资源，开发了《世纪精灵点读笔故事礼包 0~3 岁》、《世纪精灵点读笔故事礼包 4~6 岁》和《世纪精灵点读笔学习礼包》等系列产品，受到了家长的广泛好评。

鉴于目前国内在点读笔项目市场的运作，普遍采用各自为政的经营模式，很难形成市场的规模效应。为了改变这一局面，我社独辟蹊径与“好记星”等七家点读笔硬件厂商进行异业结盟，由我社主导数字化内容的提供，即提供具有语音识别功能的儿童启蒙认知出版物，硬件厂商生产点读笔，组合成点读笔礼盒套装，利用硬件厂商的销售渠道进行销售，使我社同类产品在同类产品中脱颖而出。仅 2012 年一年就实现销售码洋 1 500 万元。

同时，我社还建立了“世纪精灵”点读笔网站，为读者提供随时在线体验点读笔下载、更新服务，网站还设有“在线客服”以解答读者疑问，此举为传统出版的数字化转型做了一次有益的探索。

## （2）今后实施的构想

我社作为新闻出版广电总局“数字出版的转型示范单位”，未来将进一步加大对“数字出版产业基地”的投入。

游戏板块：我社在儿童网络游戏板块持续做了有效的探索，初步摸清了儿童游戏行业的基本规律，为此我社已申领了《网络文化经营许可证》、《互联网增值服务许可证》以及《网络游戏备案号》，未来赢利模式已初步形成，我们将加大游戏的投入力度，尽快将儿童网游《魔法仙踪》优化升级，使之成为市场欢迎的产品；着力开发手机游戏，目标人群锁定在具有付费能力的青少年，未来将陆续推出《堕落泰坦》、《水浒英雄之梁山争霸》、《超级海贼王》、《大武林》、《我是战神》等手游项目。

原创漫画板块：原创漫画板块在已有的品牌和市场优势基础之上，继续发力，2014 年出版动漫绘本《不一样的卡梅拉》第三季、第四季共 20 册、《大中华寻宝记》20 册。

动画片板块：2014 年，我社又投资拍摄 20 集动画片《不一样的卡梅拉》，同先前引进的 32 集一起形成 52 集的规模，并在各地电视台播放，同时，启动投拍《不一样的卡梅拉》动画大电影，有望于 2016 年在全国院线放映；计划于 2015 年完成 52 集动画片

《大中华寻宝记》的拍摄；2015年启动《超级笑笑鼠》动画片的拍摄。

移动电子书板块：我社将充分发挥出版资源丰富的优势，加大移动电子书的开发力度，使之成为数字出版稳定的赢利板块；我社积累了大量的图画书资源，特别是与国际知名出版集团麦克米伦公司合作后，拥有了更多经典、优质版权资源。在未来两年内，我社将陆续推出《迷人的科普》、《阅读 MOOK》等上百种 APP 产品上线销售。

基地拓展板块：我社与深圳百瑞尔公司开始尝试在网络电视领域进行数字产品的开发与运营，创设了广东电信 IPTV 电视平台“图书乐园”栏目，开发制作了 IPTV 数字内容 250 个产品，其中有《漫画中国》、《幼儿识字 900 字》、《小公民读本》等产品。截至 2013 年年底已实现业务收入 16 万元。

2014 年，图书乐园业务将完成八个电信主要省份的业务覆盖，大多为电信 IPTV 发展较好的省份，包括广东电信、江苏电信、湖北电信、安徽电信、陕西电信、湖南电信、浙江电信、上海电信等，以上省份全部上线后，预计将覆盖 2 000 万个 IPTV 电视家庭客户。

二十一世纪少儿全媒体数字出版产业基地建成后，它将兼具 APP 制作中心、动漫内容创意中心、游戏策划中心和衍生产品授权中心的功能，基地项目将按以上规划稳步推进。

## 2. “二十一世纪中国儿童阅读推广云平台”项目

该项目是集阅读、互动于一体的儿童阅读推广活动组织平台、少年儿童阅读服务平台。

在当今传媒多元、阅读多元的时代，建设儿童阅读推广云平台是一种时代的需要、社会公众的需求，有着重要的现实意义与广阔的发展前景。随着出版业的迅速发展，好的内容不再是稀缺资源。但是，大部分家长并不了解阅读对孩子成长的重要性，或面对海量的图书内容，显得无所适从，不知道如何为孩子选择合适的好书，更不知道如何通过亲子阅读，与孩子一起来分享童书的爱与温暖，没有精力与时间去了解儿童阅读的种种细节与注意事项，他们迫切需要第三方为他们提供完善、方便的儿童阅读指导方案。

二十一世纪出版社以“塑造未来的民族性格为己任”，致力于儿童阅读的推广，于 2007 年倡导成立“二十一世纪中国儿童阅读推广人”论坛，累计投入 200 多万元，聚集全国儿童阅读推广的力量，为儿童阅读推广搭建一个沟通 and 交流的平台，并定期发布优秀童书推荐榜单，推动儿童阅读推广的发展成长。连续七年举办“二十一世纪中国儿童阅读推广人论坛”，形成了强大的儿童阅读品牌效应，为图书产品销售与网络阅读平台建设打下了坚实的基础。

二十一世纪出版社在 2013 年被国家新闻出版广电总局列为首批“数字出版转型示范单位”，通过搭建“二十一世纪中国儿童阅读推广云平台”，建立“阅读推广资源聚合+阅读推广活动+阅读内容指导体系+阅读计划参与+纸质图书与数字图书订阅+新书情报信息”等从内容生产到最终消费的完整产业链条。基于云平台客户端，与终端读者建立牢固的联系，建立儿童阅读指导模型、优秀儿童图书阅读资源库，帮助家长建立适合自己孩子的阅读计划，掌握科学的阅读指导方法。让更多孩子享受阅读带来的乐趣，为孩子成长奠定良好基础！出版社通过网络客户端，将第一次能够与终端读者建立牢固的联系，并



通过提供优质的延伸服务来获得消费者的认可,实现自身从内容到服务的优雅转型。

项目具有良好的商业价值,通过亲子阅读会员费、实体及数字图书销售获得较好的利润;同时,基于良好的教育理解、顺畅的渠道通路,未来基于本平台,还可以产生大量的延伸商业服务应用。预计本项目在五年内,将覆盖服务的儿童家长人数达到 800 万人,其中,超过 300 万人在平台上订购、消费各项内容服务;在五年内,累计产生 9.5 亿元的销售额;并在第五年,达到年销售 4 亿元的规模。它将成为国内影响力最大、覆盖人群最多的儿童阅读服务平台。

该项目由以下几部分构成:

(1) 二十一世纪中国儿童阅读推广云平台主网站。它是平台各功能模块的重要服务入口,也是儿童阅读推广对外宣传的主窗口。

(2) 中国儿童阅读人推广论坛。为儿童阅读推广人搭建一个沟通和交流的平台,让分散在全国的这些阅读推广人聚集起来,更好地将阅读指导与教育理念传递给家长与孩子,共同推动形成合力,从而形成线下、线上儿童阅读推广论坛的互动,有助于中国儿童阅读的推广发展。

(3) 幼儿园亲子阅读活动。孩子在 3~6 岁年龄段养成良好的阅读习惯,对孩子的成长有莫大帮助,因此,这一人群也是 3~12 岁儿童阅读群体中的重点人群。我们通过与幼儿园共同举办亲子阅读活动,作为扩大项目影响力的重要突破口,让家长参与到儿童阅读活动中来,感受到快乐,为家长未来参与儿童阅读成长计划打下坚实基础。

(4) 儿童分级阅读指导方案的规划与建设。通过详细分析孩子成长的特征和各年龄段孩子的阅读习惯,建立儿童阅读指导模型,并通过聘请作者或优秀的儿童阅读推广人来编写优秀图书的阅读指引,建立优秀儿童图书阅读资源库。以此为基础,为家长提供个性化的儿童阅读计划服务。

(5) 二十一世纪童书网络商城。家长可以方便地根据自己孩子的阅读计划,选购合适的儿童图书,使得内容与服务进行有机结合。

(6) 儿童网络图书馆。数字图书能给孩子带来不同于纸质书的体验,而且阅读成本也可以得大幅度降低,可以让更多孩子享受优质的内容资源。

二十一世纪中国儿童阅读推广云平台可实现线上、线下服务有机结合,出版社得以与读者直接建立联系,通过平台云数据中心记录的所有家长与儿童的浏览消费记录,经大数据分析,找到家长与孩子关注的兴趣点,并可以通过跟踪孩子在阅读过程中的成长变化,完善儿童阅读指导模型。这些数据分析结果,对二十一世纪出版社面向未来打造自己的核心竞争力将起到至关重要的作用,也将对国内儿童阅读市场的细分和相关产业链的延伸起到有力的推动作用。

### 三、转型亮点

我社四年多来在数字出版的实践中,得到了各级主管局的大力支持和悉心指导,取

得了一定的成绩。我们深知，数字化为整个社会带来了革命性的变化，正在对人们的生活方式产生巨大的影响，青少年群体正在加速向“多媒体一代”转型，少儿数字出版具有巨大的发展潜力和广阔的市场前景。数字化也正加剧着国际出版企业的竞争和分化，这为我国少儿出版界带来了重要的发展契机。尽管面临如人才、版权和市场环境等几个产业瓶颈，但二十一世纪出版社仍愿与各兄弟社一道，拥抱日新月异的数字时代，为出版产业的转型升级全力以赴，只争朝夕！

## 建设城市数字文化社区发展城市传媒 ——青岛出版社有限公司数字化转型之路

**经验概述：**在出版物数字化、教育数字化、新媒体产品开发、互联网化运营等诸多领域进行探索与尝试。由生产销售产品转为基于互联网和移动互联网提供“产品+服务”，从单一媒体出版转向富媒体出版、互联网化创新升级。

**行为阐释：**以建设城市数字文化社区、发展城市传媒为中心，以开展国家级项目、推进数字教育项目、构建移动互联网产品矩阵、促进异业合作及大型国际合作等为重点，以出版数字化、教育数字化、生活数字化等为目标，转型升级、流程再造、不断创新。

**转型亮点：**创办了具有城市传媒特色的城市数字文化社区，对于地方出版社尤其是城市出版社提供了可资借鉴的经验。

**专家组点评：**转变观念，融合跨界，多元尝试，推动转型。

作为一家地方性出版社，青岛出版社在其数字化转型探索之路上走出了一条颇有成效的发展路径，其“思想转型、组织转型、流程转型、技术转型、角色转型”五个转型道出了青岛社探索企业运作模式数字化转型的思路；其“产品+服务”道出了青岛社对数字出版产品的开发与经营理念；其“融合+跨界”则道出了青岛社从传统出版“供应链”向数字出版“消费链”转变的发展理念。在青岛社众多的数字出版产品中，尤以依托城市传媒打造的“城市数字文化社区”和整合产业链合作伙伴打造的“云课堂数字教育系统”、“移动互联网产品矩阵”最为突出。前者使青岛社从出版业跨界向文化、生活、旅游、金融等信息服务业延伸成为可能，而后者使青岛社借助产业链合作伙伴的技术、平台、渠道优势快速切入到当前发展迅猛、前景广阔的在线教育和移动互联网两大产业。观念转变容易，难在寻找融合跨界切入点，因为融合不仅仅是利用技术改造出版业，更是产业链间的相互整合；跨界也不仅仅是向其他行业提供内容，更是出版业依托内容和创新优势，走出出版业，进入信息服务产业这个更大的市场，青岛社正在路上！

### 一、经验概述

基于互联网及移动互联网的数字出版，是出版传媒产业转型升级和未来发展的重要推动力量和发展载体。2010年，国家新闻出版总署出台了《关于加快我国数字出版产业发展的若干意见》，随后文化部、财政部也配套出台了基金支持政策，为数字出版业务发展指明了方向并提供了支持。

为此，青岛出版社有限公司近年来不断加大产业转型升级、流程再造力度，全力推

进数字出版建设，相继设立了数字动漫出版中心、网络出版发行公司和移动新媒体中心等数字出版新媒体部门，在出版物数字化、教育数字化、新媒体产品开发、互联网化运营等诸多领域进行了探索与尝试。

在经营理念上，由生产销售产品转为更多基于互联网和移动互联网提供“产品+服务”，从单一媒体出版转向富媒体出版、互联网化创新升级；多个项目获得国家专项资金支持或入选国家新闻出版改革发展项目库；依托数字融合出版、互联网化再造，推出了“青岛微书城”、“云课堂”、“爱考拉”、“大学GO”、“青岛100度”、“巧厨娘”等移动应用，以及财经网、商之网、美食生活网等多个新媒体领域的产品或渠道，赢得了业内和市场认可；创办了具有城市传媒特色的“城市数字文化社区”，提供有针对性的网络社区服务，增强了自有数字出版产品和网络服务的不可替代性；尝试开展异业整合，并大力推动出版“走出去”。2013年7月，我公司被总局选为首批“全国数字出版转型示范单位”。可以说，我们已走上一条具有自身特点的数字出版发展之路。

## 二、行为阐释

### （一）“五个转型”，奠基数字出版

1. 思想转型。我国的互联网，尤其是移动互联网发展迅猛，传统出版业受到了前所未有的挑战，加速向数字出版转型已是大势所趋，积极推进转型工作成为我公司的必然选择。公司通过“走出去”、“请进来”引导骨干业务团队认识数字出版，掌握最新动态与发展模式，形成发展数字出版的紧迫感，实现思想转型。

2. 组织结构转型。公司专门成立了党委领导下的新媒体发展领导小组，由传媒公司总经理任组长，成员由相关分管领导、职能部门负责人组成，对数字出版新媒体板块实行开放式管理，主要负责研究新媒体产业政策，对接各类专项扶持资金，积极寻求和促成资金扶持、项目合作、资本运作，推动新媒体重大项目落地实施等；成立了专门的数字出版新媒体机构，行使出版物数字化、互联网产品研发、数字化网络化平台建设及市场运营等职能，未来条件成熟时即将其组建为完全市场化的数字出版公司。

3. 流程转型。公司为激发各部门开展数字出版、互联网产品研发的积极性，完善了数字出版业务考核，适度调整收入和利润指标，加大对非经营性新媒体指标的考核力度，注重数字出版发展的实际效果和市场影响力；借鉴制造业研发模式，推行“谁研发，谁受益”，同时鼓励跨部门合作，共同开展数字出版和互联网产品研发运营；升级改造了出版ERP系统，新系统面向跨媒体出版和网络出版等多个领域，可适应未来多种阅读形式的出版需要；建立了数字版库，为从传统出版流程向全媒体出版流程转变打下了坚实基础。

4. 技术转型。公司与高新技术企业广泛合作，开发或引进了多种新型技术，如二维码技术、增强现实技术，已在生活类、儿童类、艺术类图书上广泛运用；引入了数据库技术，建设文字、图片、视频数据库，整合内容资源；正在搭建跨平台的投送中心，以

使内容资源在不同平台间共享使用。公司还全新组建了精干的移动互联网技术开发团队,具备基于微信技术开放平台、iOS 操作系统和 Android 操作系统的移动互联全平台自主开发能力,为加速移动互联网转型和相应的产品研发奠定了坚实的基础。

5. 角色转型。公司正在推动自身从传统出版发行者向数字服务提供者、互联网转型运营者、技术解决方案提供者转变的角色转型。

## (二) 依托国家级项目, 深入开展数字出版

在总局的正确指导及财政部的大力扶持下,自 2010 年至今,我公司连续 5 年共有《数字出版基地二期》、《出版物数字化工程》、《出版物国际数字传播平台》、《“桥+云”数字融合出版系统》、《青岛出版传媒并购悦读纪公司》、《e-Learning (易乐宁) 云课堂系统》、《爱考拉移动学习平台》、《中国江河流域自然与人文遗产影像档案电子平台》8 个项目进入新闻出版改革发展项目库,4 个项目获中央财政文化发展专项资金共计 3 600 万元扶持。依托这些国家级项目,公司深入开展数字出版工作,两个效益均喜获丰收。

## (三) 有机融合, 提升出版品质

我公司积极探索传统媒体和新媒体的融合发展,不断尝试运用新技术、新应用创新传播和营销方式,努力开拓利用互联网手段和平台转型升级的创新型出版传媒业务,特别是在数字产品运营和互联网化服务方面快速推进。

公司与当当、京东、亚马逊直接合作,除销售纸质图书外,还采取租用电商平台的方式开展电子书销售;开设了天猫、京东、微信旗舰店、微博旗舰店。在全国出版传媒行业首开先河,完全自主开发开创出全国首家微信书城——“青岛微书城”城市 O2O 图书服务平台;在销售纸质图书的同时,尝试积累终端读者数据,并对读者进行定向内容推送,逐步向数据分析过渡,为图书定制出版、内容付费阅读、消费群体和商业服务拓展等打下了良好的基础。

公司还对传统出版物数字化并进行二次开发,对手机书、电子书、手持阅读器、富媒体出版物等数字出版产品进行全平台发布及营销,年销售收入达数百万元;利用“数字融合出版技术”,也为传统出版物增值百万元。数字融合出版是指将静态的传统出版物与动态的数字出版物有机融合,使融合了数字信息的纸质出版物的内容可以不断更新,成为“永不过时的出版物”。公司推出了多种印有二维码的数字融合图书及期刊,用手机或平板电脑扫描二维码即可播放相应的图文或音视频。公司还将增强现实技术首度引入国内出版领域,使纸质出版物与各种数字资源紧密结合,推出了多种交互性增强出版物,得到了中央及省市领导的认可,并深受读者的欢迎。

## (四) 准确定位, 打造“城市数字文化社区”

“城市数字文化社区”是我公司首创的新媒体概念,旨在通过移动互联技术,实现虚拟社区与现实社区交互融合。该社区全面建成后,将承载公司的多种数字出版和互联网

产品,实现数字化、网络化内容,平台和传播渠道的整合,线上传播及线下传播应用功能的聚合,精确切分本地或区域市场,形成以数字内容传播为主体功能的数字虚拟社区,承载本地或区域文化提升和塑造的使命。

城市数字文化社区涵盖数字生活、数字阅读、数字教育等多个领域,包括数字教育社区、数字图书馆、数字科学馆、数字生活馆等模块,具体涵盖全媒体阅读、正版蓝光电影下载、信息服务、一对一文化产品及服务定制、儿童学习辅导、家长培训、数字厨房、健康保健辅导、网上支付金融服务等。

城市数字文化社区概念涵盖范围广,公司优势的内容资源可以通过这个系统得到整合放大。例如,社区中的数字生活馆,包括美食出版板块、旅游出版板块和大众健康板块等,其中的美食出版板块产品是一大亮点。青岛版美食类图书长期居于国内领先地位,该板块紧密围绕美食出版,在数字厨房、多媒体图书开发、美食栏目拍摄等方面获得了突破,使得美食出版从单纯的纸质出版走向全面的富媒体出版。该板块中的美食类网站“美食生活网”更是长年深受广大用户认可,网上菜谱数量超过 10 000 个,菜品图片超过 10 000 张,电子书超过 1 000 本,并与网秦集团战略合作,开发运营“巧厨娘”客户端,倡导“吃得健康,健康地吃”的新生活方式,瞄准年轻群体当下和未来的互联网生活,力求给予年轻群体以家的味道。通过努力,公司在传统互联网上的资源与口碑移植到了移动互联网上,月下载量在同类产品中名列前茅,今后将向网络、电视、广播等领域渗透,尝试与电子消费品融合发展,达成全媒体发布、多渠道赢利的目标。

### (五)把握重点,力推数字教育项目

我公司大力推进教育出版数字化工作,已在爱考拉移动学习平台和云课堂数字教育系统两大项目上取得突破。

爱考拉移动学习平台是国内首款专门面向中小学生的公益性免费在线答疑应用,其山东版由北京知学友邦公司与青岛出版集团联合出版,由我公司负责运营,专为山东省内中小學生提供在线学习服务,内容覆盖所有学科,堪称最方便实用的“随身家教”。在学习中遇到任何问题,学生只要用手机或平板电脑登录爱考拉提问,即可在 20 分钟内迅速获得名师团队的答疑服务。答疑不仅限于答案,同时会提供详尽、权威、富于针对性的解题思路。目前,爱考拉山东版用户已达数万人,不远的将来将突破 10 万人,已赢得师生及家长的广泛关注,前景看好。

我公司与天闻数媒公司密切合作,推出了电子书包的升级换代产品——云课堂数字教育系统。该系统载体为教育云空间和原笔迹手写平板电脑,包含云课堂平台、网络管道、教学终端、数字教育资源、云课堂应用五大模块,内容涵盖义务教育阶段各学科的课前预习、课堂教学、课后复习、课外学习,提供交互式教学系统、电子题库、微课件库、正版教育类电子图书及各类课内外学习和素质教育资源,具有“全程支持、资源丰富、工具齐备、终端易用、安全可靠、开放兼容”等特点。如今,青岛版云课堂已在青岛多所中小学落地,其中大部分学校已进入常态化教学。2014 年,公司中标了市

南区政府采购项目，并于2014年年底前为市南区32所中小学全部开设了云课堂试点班，大面积推广云课堂。

此外，公司还开发了小学《数学》、《科学》电子教材及数字融合出版教辅，并打造了教育服务网站，研发了配套电子教学资源包；与教育部门及高新技术公司合作，全力研发新型实用题库；积极开展教育类数字图书馆建设，为本地教育系统建成了涵盖30余所中小学、包括5万册教育类电子图书的数字图书馆。近期，公司还将设立青岛数字教育研究院，推进数字教育工作深入开展。

### （六）着力开拓，构建移动互联网产品矩阵

我公司正在以建设城市数字文化社区服务系统为核心，构建移动互联网产品矩阵。在与腾讯微信平台展开深度合作后，公司迅速推出了全国首家微信书城——“青岛微书城”，在全国出版传媒行业开创了微信图书文化电商全新模式。青岛微书城是公司基于腾讯微信平台自主开发建设的微信购书服务平台，具备电商、服务和媒体多重属性，实现了手机选书与移动支付、线下书店销售与线上读者服务、文化资讯与阅读管理的最佳结合，其管理后台和运营前台完全自主开发完成，在全国同行业中技术领先、模式创新。青岛微书城正在尝试优秀图书部分章节电子化免费阅读，下一步即将实现技术开发突破，在电子书付费阅读方面做出运营探索。作为开放运营的移动电商平台，青岛微书城不仅整合青岛出版社的优质图书、音像、文化衍生品资源，而且开放融合国内优秀出版机构的优质图书和文化产品、数字产品资源，更与全市新华书店实体网点立体互动，解决了如何将实体店顾客逐渐引导到线上的难题，真正富有生机的O2O良性发展模式正在形成。青岛微书城不仅有力地推动了公司内、外部资源的整合和流程优化再造，而且在整个出版传媒行业显现出明显的新媒体影响力和积极带动作用，更在数字产品运营和服务方面打造了全新、自主、富有特色的平台。目前，已有常州、石家庄、太原等多地的书店希望引进“青岛微书城”全套技术及运营模式。

按照建设城市数字文化社区的发展思路，公司推出“青岛100度”城市移动生活消费服务平台，专注本地文化生活消费信息发布互动及移动电商消费精准服务。同时，开始挖掘“高校社区”服务空间，推出“大学GO”高校社交消费服务平台，帮助学生进行学校内部及校际的学习资料、二手图书、生活闲置品等闲置物品交换。大学GO邀请、帮助有创业意向的在校大学生入驻，以高校创业团队的名义为大学生提供学习生活服务。该产品已经上线，并开始陆续在青岛、济南等地高校进行推广，受到了大学生的欢迎。

此外，公司还依托多年来积累的海量图片、视频、音频资料及艺术图书资料，筹备建立大型图片影像创意数据库，并进行非物质文化遗产、旅游资源开发应用及相关项目建设。

### （七）异业整合，壮大数字出版实力

我公司与国内大型名牌企业等密切合作，尝试异业整合、跨产业融合，收效显著。例如，公司与海尔集团合作开发的网络电视阅读专区已上线运营，其中青岛版生活类、少儿类、社科类畅销书位居同类电子书下载量前列。预装了青岛版菜谱图书的物联网烤箱已推出，并广受好评。物联网冰箱也正在开发，即结合公司美食读物出版优势，从畅销美食图书及海量的美食类文、图、视频资源里精中选精，开发出多种富媒体菜谱、交互式美食应用程序等，为使用者提供营养指南、烹饪实时指导等。公司与澳大利亚威尔顿国际集团开展战略合作，推出了大型多语言全媒体出版物《中国—新长征》。此书首次采用了增强现实技术，使读者除了阅读书籍内容外，还可浏览到更多的视频、音频和图片资料。这种数字融合新产品在2012年伦敦书展期间得到了国外同行和媒体的高度关注与普遍认可，并大大提高了纸质图书的销量。

### （八）面向未来，全面推进数字出版转型升级

我公司在未来总体布局中，将更加鼓励各个板块围绕主业背景，延伸数字出版新媒体产业链条，巩固提升、拉动转型，通过不断转变思维方式、生产方式和营销方式，以及用好用活互联网思维和互联网技术，打造可持续发展的新经济增长点。条件成熟时，将尽快组建独立的新媒体公司，使其可自主决策，在政策、制度允许范围内独立运营。同时，组建新媒体专家委员会，由外部具备更丰富经验的互联网专业人士组成，定期对公司数字出版新媒体项目进行论证及指导。

具体而言，公司推进数字出版转型的主要任务是：以题库、云课堂、爱考拉、互联网课件等项目建设为切入点，尽快实现教育板块数字化转型；以版权资源运营为核心，建设内容资源数据库；以建设城市数字文化社区服务系统为核心，进一步完善移动互联网产品矩阵。保障措施是：扁平化业务管理；创新体制机制，搭建数字出版新媒体发展平台；完善数字出版新媒体业务考核体系；设立和完善各项奖励政策；强化数字出版新媒体人才的培养和引进。

## 三、转型亮点

综上所述，我公司的数字出版转型取得了一些成绩，在出版行业内应具有一定的示范意义及价值，主要体现于以下几个方面：一是转型的广度及力度较大，称得上是勇于转型且较善于转型；二是提出了符合国家复合出版精神的数字融合出版新概念并付诸实施，获得了初步成果；三是组织申报国家级数字出版新媒体项目较为得力，且按规划实施并取得了一系列成果；四是创办了具有城市传媒特色的城市数字文化社区，对于地方出版社尤其是城市出版社提供了可资借鉴的经验；五是数字教育项目已取得突破，两个效益均获丰收；六是移动互联网新媒体产品矩阵粗具规模，且成长态势良好；七是异业



整合及大型国际合作已实现破题，且发展前景广阔。

未来，我们将继续着力推进数字出版工作，把转型升级引向深入，以建设城市数字文化社区、发展城市传媒为中心，以开展国家级项目、推进数字教育项目、构建移动互联网产品矩阵、促进异业合作及大型国际合作等为重点，以出版数字化、教育数字化、生活数字化等为目标，转型升级、流程再造、不断创新，为我国出版事业的大繁荣、大发展贡献应有的力量。

## 构建基础教育数字出版资源云投送服务体系

### ——云南教育出版社数字出版转型工作总结

**经验概述：**立足自身资源，突出区位优势，积极稳步推进，以项目实施带动体系构建，做强教育主业。

**行为阐释：**以五年规划为目标，组建数字出版转型示范推进工作领导小组，推进重点项目建设，做好保障机制。

**案例亮点：**契合国家发展规划，填补民族地区数字教育空白。

**专家组点评：**地缘优势，民族特色。

其一，教育本位，守土有责。基于西南教育发展现状，云教社以解决教育资源均衡、教育机会平等的“基础教育数字出版资源云投送服务体系”为核心业务，利国利民利己。

其二，地缘优势，国际视野。基于多民族多语言的地缘特色及边界优势，云教社推出三语（汉语/18种少数民族语、外语）融合的“云南多民族语言基础教育数字资源聚合与投送服务系统及应用示范”项目，具备面向贵州、西藏、甘肃、青海、新疆、广西等民族地区推广的示范价值。

其三，特色产业，学研助力。基于云南特色产业，提出面向云南特色农业、珠宝玉石、民族工艺、民族饮食等行业的创新型数字产品服务构想，令人期许。

## 一、经验概述

云南教育出版社自被国家新闻出版广电总局列为首批数字出版转型示范单位以来，根据国内外数字出版的发展现状、云南省的区位特点及需求、云教社自身的实际情况，积极探索数字出版的发展道路，研究数字出版的工作规律。云教社数字出版体系不可能一步到位、一次成型。几年来的尝试和论证，证明了“大投入、大产出，占领市场制高点”的路子对云教社是不适合的。云教社的数字出版是紧密围绕出版主业、纸质出版物而派生、提炼出的高附加值产品，它既与纸质出版物有血肉联系，又能够独立为用户服务，产生实际效益。云教社立足自身资源，突出区位优势，积极稳步推进，以项目实施带动体系构建，做强教育主业才是云教社数字出版转型的科学路径。

## 二、行为阐释

### （一）制定了云南教育出版社《数字出版暨数字化转型五年（2013—2017）规划》

为贯彻落实党的十八大精神，紧密围绕出版产业的发展趋势，对我社今后五年（2013—2017）数字出版工作作出部署，确保我社顺利完成总局赋予的数字出版转型示范任务，成为国内在多民族语言数字基础教育、数字职业教育和数字对外汉语教育等领域的重要出版机构之一，产生较好社会效益和经济效益，特制定《数字出版暨数字化转型五年（2013—2017）规划》。

云南教育出版社数字出版及转型示范工作有以下主要任务：

一是建立在教育资源库、发布平台和智能教室上的基础教育数字出版资源云投送服务体系。从解决全国优质教育资源与云南本地需求之间的差异性入手，汲取、转化全国优质教育资源，对云南特有需求进行定向补充；从解决汉语教育资源丰富与民族语教育资源匮乏之间的矛盾入手，以解决教育资源均衡、教育机会平等的问题为契机，构建面向多民族语言交互的教育平台，最终成为提高民族地区人口素质的重要措施。

二是云南基础教育除了要尽量缩小与先进地区的差距外，还要在民族语言文字教育方面体现自己的特色。这就需要在民族语言文字教育资源的加工方面提供一系列的加工工具，包括支持民族语言文字的编辑器、排版软件、资源管理系统、阅读器、教学服务平台。这些工具之间存在着密切的数据交换关系，需要支持 Unicode 编码标准、OpenType 字库、统一的 XML 数据标准。

三是建立对外汉语教育平台。这个发布平台是面向世界的窗口，是展示中国文化软实力的一个平台，要充分利用云南的地缘优势和族缘优势，重点向云南周边国家发布汉语和民族语学习资源，以支持中文教育国际化和跨文化交流，推动孔子学院的网络建设，积极传播中国文化，向读者提供无差别的语言文字推送。要达到语义清楚、表述到位，及时链接三语（汉语、少数民族语、外语）资源。

四是建立职业教育平台。作为基础教育的延伸，向读者（主要是教师、外出务工人员、学生及其父母等）提供提升自身素养、职业技能等信息推送服务。

五是在教育资源库和数字编纂出版平台上建立数字化加工、出版体系。根据数字教育的需要，建立资源加工、出版的长效机制、现代出版的工艺流程，用现代信息技术促进出版工艺流程的革新，探索一条新世纪现代出版产业发展之路，促使出版物的结构化发展和非结构化拓展，帮助传统出版企业顺利向数字出版方向转型。

六是产业化发展。从长远发展的角度看，数字出版是产业发展的必由之路。找到一条适合云南自身发展特点的出版产业化道路，实现文化大发展、大繁荣是出版社的主要任务。通过转型示范工作的顺利实施，走出一条产、学、研一体化的文化产业发展道路，立足云南建立一整套可复制、可移植的现代出版产业转型、发展机制，也是出版社的另

一核心任务。

## （二）组建数字出版转型示范推进工作领导小组

根据集团二次创业的要求，云南教育出版社制定了本社的二次创业目标并成立了相应的领导机构。数字出版转型示范工作作为二次创业的重要内容，被纳入二次创业目标中，并由云教社二次创业领导小组领导数字出版转型示范工作的推进。

## （三）重点项目介绍

### 1. 加快云教社已有资源的数字化工作，构建数据管理体系

云教社成立二十年来，出版了许多优秀的图书、期刊、音像产品、电子出版物，并拥有图书、期刊、音像、电子、网络及手机多种出版权。为了更好地挖掘和利用这些出版资源，有必要按照全媒体出版要求，建立符合云教社发展和数字出版需求的资源管理体系。体系建设的基础是数据库建设，但是数据库不是简单的软件开发工作，而是根据我社自身需求设计适合云教社未来数字出版、传统出版发展需要的资源管理体系架构。要能使以前的资源数字化后入得了库、读得出来，满足我社员工日常的资源获取需要；同时要能满足新选题的开发需要，能够使不同载体实现无缝对接。

项目考核指标：数字化云教社 2012 年至 2016 年的书目教辅、地方教材和部分市场教辅。

### 2. 建立数字编纂系统，尽快完成全媒体出版生产流程

根据数字出版的发展需要，建立资源加工、出版的长效机制和全媒体出版的工艺流程，用现代信息技术提高出版效率和质量，促使出版物的结构化发展和非结构化拓展，建立以数据编码、压缩、传输技术为依托，由基础支撑平台、内容采集与加工、产品管理、运营管理等几个关键部分组成的数字编纂系统。

基础支持平台为整个系统提供基本硬件及软件的支持；内容采集与加工模块分为投稿系统、图书加工、新型内容制作系统等几个部分；内容加工完毕后形成的数字产品统一放到产品管理模块进行管理，产品管理模块分为产品采集、产品加工标引、产品发布和系统管理等。

项目考核指标：实现云教社编、印、发数字化生产流程。

### 3. 立足我社优势，建设云教社教育资源云服务体系

云教社是以幼儿教育、基础教育、职业教育和成人教育教材教辅出版为主的专业出版社。在数字出版领域，我们同样要发挥在出版方面的专业分工和资源优势，站稳第一步。计划用三年时间逐步完成教育资源云服务体系的搭建，形成云教社特色的云服务体系。该服务体系由以下五个项目支撑。

（1）支撑项目一：科技部“云南多民族语言基础教育数字资源聚合与投送服务系统及应用示范”项目

根据云南多民族的特点，针对云南中小学双语教育的实际情况，计划用三年时间，

整合国内甚至国外优质基础教育资源,构建海量教育资源库,汇集大量优质三语(汉语、少数民族语、外语)基础教育资源,研发教育资源聚合、民族语教育资源协同翻译、多民族语言教育资源开发技术,构建面向数字出版的多民族语言基础教育知识体系;研发以新型触控设备为主要媒介的互动课堂教学系统、支持多层级云端协同的基础教育学习管理系统、双语电子教材移动学习系统、课外家校协同教学系统、校外远程同步教学系统。

计划开发涉及云南 18 种民族语言文字,包含 5 300 万字、2 460 分钟多媒体资料的基础教育资源,对中小学师生进行投放,并开展相关服务,将为云南各民族,特别是彝族、傣族、景颇族、哈尼族等 16 个跨境而居的民族提供优质的教育资源,利于其提高教育教学水平。向云南中小学师生提供双语教育服务,向跨境民族及境外国家民众提供双语、对外汉语教育服务。

该项目被国家新闻出版总署列为 2012 年入库项目;被云南省文产办列为 2012 年资助项目,资助资金 100 万元;被科技部列为 2013 年国家科技支撑计划,资助资金 724 万元。项目预计总投资 3 060 万元。

项目考核指标:开发 5 300 万字数教育资源、2 460 分钟多媒体资料、18 种民族文字小学语文数字教材 216 本。

#### (2) 支撑项目二:云南教育资源网

为加强对使用我社教材教辅等师生的服务,提高我社产品的社会效益和经济效益,策划实施“云南教育资源网”项目。网站从构建云南教育资源云服务体系的总体设计入手,对将逐步实施的幼儿、小学、初中、高中、中等职业教育等数字项目进行一次性规划。网站按照学段、学科、年级进行划分,满足小学、初中、高中、中等职业教育各学段教与学的需求。突出地区教育的差异性,提供区别于人教社、苏教社等教育强社和民营教育机构的数字资源。

项目考核指标:服务云教社教材教辅,提供拓展电子资源的上传下载,提供小学、初中、高中的知识检索和考题辅导。提供教育 APP 下载。

#### (3) 支撑项目三:云南中小学教师培训网

本项目针对云南 45 万名中小学教师的实际需求,整合国内优质教育资源,构建海量教育资源库。基于新型触控设备为主要媒介的桌面应用平台,建设资源超市。以便捷丰富的应用为目标,以统一的标准和规范为基础,以数字化的各种信息为底层,以分布式海量存储为支撑,以智能垂直检索技术为手段,以宽带高速网络为传播通道,向云南中小学教师提供融资源管理、资源发布、资源应用为一体的继续教育服务。

项目考核指标:建立教师教育资源超市,建立教育资源检索平台,提供线上、线下培训。

#### (4) 支撑项目四:多民族语言书法教育跨媒体出版项目

2013 年 9 月,教育部将书法课正式纳入中小学课程体系中,我社组织全国一流书法家编写了《书法练习指导》(1~9 年级)教材,其中各省教育行政部门组织审定的 1、2、7、8 年级,我社已通过审定。考虑到全国普遍缺乏书法教师,云南更是稀缺,多由语文

教师任课、少数民族学生近 200 万人的实际，我社策划了本项目，运用数字手段，提供名家多民族语言教学视频、动画、图片等书法教学辅助素材配合传统纸质教材，适时推出多民族语言书法电子教材，帮助云南乃至全国书法教师上好书法课，为中华文化的传承起到积极的促进作用。同时本项目还具有良好的“走出去”价值。具有一定的社会效益和经济效益。目前纸质教材已出版，并拍摄了近 500 分钟的视频。

项目考核指标：配合书法教材纸书，开发 9 个年级的民族文字书法教材。

#### （5）支撑项目五：云南特色产业职业教育服务

根据云南特色产业职业教育发展需要，我社在今后五年中可逐步实施面向云南特色农业、珠宝玉石、民族工艺、民族饮食等行业的专业性、针对性强的数字产品服务。

##### ●“高效农业实用科技知识系列片”项目

解决“三农”问题一直是我国发展的头等大事。为了提高农民收入，改善农村生活环境，促进云南农业走科技发展之路，云教社拟在四年内开发 130 部“高效农业实用科技知识系列片”。该项目与云南省科技厅、科协、省农科院等合作开发。目的是服务农民，提高农民科技生产能力，促进农村职业教育发展。

该项目被列入云南省科普计划，目前已获得资助 220 万元，总投资 500 万元。现已完成 25 部，每个节目片长 30 分钟左右。

项目考核指标：完成“高效农业实用科技知识系列片”的拍摄、制作、出版工作。

##### ●“水稻、玉米、苦荞种植新技术”项目

粮食安全是关系国家安全的大事，“水稻、玉米、苦荞种植新技术”是以粮食作物种植新技术为主题的农业实用技术推广电视片。每个节目片长 30 分钟左右，根据作物适用地区选配一种或多种少数民族语言。

该项目获得国家出版基金 80 万元资助。

项目考核指标：完成“水稻、玉米、苦荞种植新技术”电视片的拍摄、制作、出版工作。

#### （四）保障机制

（1）云教社的数字出版转型示范工作由数字出版转型示范推进领导小组总负责。领导小组办公室根据领导小组意见负责具体实施，按照相应的项目考核指标和实施周期考核项目负责人。

（2）为了确保数字出版转型示范工作顺利推进，我社根据每年项目的推进情况酌情从社自有资金中投入 50 万~100 万元，用于数字出版项目的建设和运营。

（3）已获得国家、省级及地区经费资助的数字出版项目，实行专款专用。项目经费单独列支。

（4）以社外招聘、社内培养的方式加强人才队伍建设。每年外派学习不少于 5 人次，全社一线编辑培训不少于 1 次。建设 1 支 20 人的数字出版团队。

### （五）未来计划及趋势研判

数字出版是大趋势，但它又不是一蹴而就的，数字出版和传统出版将长期并存，最终并不是数字出版取代传统出版，而是数字出版与传统出版的融合，使之成为“一体”的、不可分割的出版。根据国内外数字出版发展的趋势，以及云教社自身需求，我社的数字出版建设采用一次规划多次建设方式，逐步搭建云教社数字出版全流程系统。云教社的产品也将是这个全流程系统生产出的、复合的、数纸互用的出版物。

## 三、转型亮点

云南教育出版社的数字出版转型工作与《国家中长期科学和技术发展规划纲要（2006—2020年）》重点领域及其优先主题中“7. 信息产业及现代服务业（44）数字媒体内容平台”有一定的相关性。符合《国家文化科技创新工程》中“2. 促进传统文化产业的优化和升级”（3）新闻出版“围绕新闻出版全产业链上的内容资源集成、出版、印刷、发行、版权保护等重要环节开展技术创新与应用……，促进传统新闻出版产业的数字化转型升级，形成覆盖网络、手机以及适用于各种终端的数字出版内容生产供给体系……，研究数字版权保护关键技术，推动数字出版产业健康发展”的相关要求。符合《新闻出版业“十二五”时期发展规划》关于推进数字出版工作和转型升级的相关要求。与《国家中长期教育改革和发展规划纲要（2010—2020年）》、《教育信息化十年发展规划（2011—2020年）》有很好的契合度和关联性。

云南教育出版社的数字出版转型工作，特别是建立多民族语言基础教育数字出版资源云投送服务体系是一项填补我国民族地区数字教育空白的数字出版项目，对于改善民生、满足文化行业转变发展方式、传统出版企业产业升级、战略性文化企业布局、节能减排等方面的需求有很好的契合度，能够满足企业发展、行业转型、区域稳定与和谐发展的需要。具体分析如下。

（1）建立多民族语言基础教育数字出版资源云投送服务体系是边疆民族地区教育发展的需要，是改善民生的重要举措。

（2）建立多民族语言基础教育数字出版资源云投送服务体系是传承民族文化与和谐发展的需要。

（3）建立多民族语言基础教育数字出版资源云投送服务体系是“走出去”战略和“桥头堡”建设的需要，是培育发展战略性新兴产业的一次有益尝试。

（4）建立多民族语言基础教育数字出版资源云投送服务体系是落实党的十八届六中全会精神，是转变文化产业发展方式、突破行业瓶颈的有效举措。

（5）建立多民族语言基础教育数字出版资源云投送服务体系是建设资源节约型、环境友好型社会的需要。

（6）将成为我国民族地区乃至云南周边国家民族语基础教育数字出版方面的示范基

地，以及教育出版企业数字出版产业发展的示范基地。预计形成知识解耦计算、上下文分析协调适应、面向终端的公式文本输入和互动、大数据次优检索等新技术或专利。民族语基础教育资源数字出版体系将成为我国在数字出版领域的参照标准之一，云教社将积极推荐其成为国家标准。

另外，作为一种成熟的民族语基础教育数字出版体系和产业化模式，还可以向贵州、西藏、甘肃、青海、新疆、广西等民族地区推广使用，并产生较大的经济效益和社会效益。

综上所述，云南教育出版社的数字出版转型示范工作能够提高云南基础教育水平、提升出版领域自主创新能力、增强云南出版行业核心竞争力，是一个社会效益、经济效益、环保效益三丰收的项目，在我国民族地区具有巨大的市场前景和发展潜力。项目见效后，对云南乃至我国西南民族地区的经济社会发展和出版行业发展、转型具有很好的推动作用和支撑作用。



## 附录 A 孙寿山在全国数字出版转型 示范单位现场会上的讲话

同志们：

为全面贯彻落实《国家“十二五”时期文化改革发展规划纲要》，进一步加快传统出版业转型升级步伐，国家新闻出版广电总局组织开展了面向全行业的“传统出版单位数字出版转型示范”工作，从组织策划、评估体系研究、指标设定、行业申报、专家评审、媒体公示到业内公告，前后历经一年半时间，最终筛选出 70 家出版单位进入“首批数字出版转型示范单位”行列，其中出版集团 5 家、出版社 20 家，报业集团 5 家、报社 20 家，期刊社 20 家，占全部申报单位总数的 16.3%，占全国书报刊出版单位总数的 0.56%，可以称得上是百里挑一。依我看，首批入选的示范单位，各具特色、各有优势、各领风骚，基本反映了目前我国传统出版企业转型升级的领先水平，具有较强的代表性、可学习性和可复制性。今天，我们在这里召开现场会，各省区市新闻出版行政部门的数字出版业务负责人、首批转型示范单位的代表，以及各地推荐的部分出版单位代表聚集一堂，通过回顾以往、找出不足，交流经验、取长补短，达到进一步统一思想、提高认识、明确目标，以更加积极的姿态进行深入探索实践的目的。为此，这次会议既是既往工作的经验总结会、交流会，也是深化工作的动员会、规划会和部署会。

本次会议召开，正值党的十八届三中全会闭幕不久。作为对中国历史发展必将产生深远影响的重要会议，三中全会在其通过的《决定》中进一步明确了文化产业在未来中国经济发展蓝图中的引领性作用。作为新闻出版从业者，我们必须清醒地认识到时代赋予的历史重任，必须十分敏锐地把握住改革发展给予的难得机遇，以数字化转型升级为突破口，通过改革创新充分释放新闻出版业的生产力，进一步激发活力与创造力，推动新闻出版业全面转型升级，为建设新闻出版强国，为文化产业大发展大繁荣贡献力量，切实用积极开展转型升级的工作实践和优异的工作成绩全面贯彻落实三中全会精神。下面，我代表总局党组就新闻出版业转型升级工作谈几点意见，供同志们参考。

### 一、为什么要大力推进转型升级工作

新闻出版业数字化转型升级是总局数字出版工作的核心任务之一，是新闻出版总署确立多年的工作重点。本届政府新设立的国家新闻出版广电总局，对数字出版工作给予了一如既往的高度重视，在机构整合、精简编制背景下，不仅保留了数字出版专职部门，还在新三定中明确强调加强数字出版工作，强化数字出版服务管理职能，进一步推进新闻出版业转型升级。上述安排我认为有三方面的重要意义。

### 1. 实施转型升级是新闻出版业贯彻落实中央重大战略决策和部署的具体体现

纵观国际竞争格局,文化产业发展水平已成为体现国家综合实力的重要指标。为此,进入新世纪以来,中央将文化建设置于前所未有的高度,上升为国家发展战略,先后出台了一系列重要文件和重大政策予以布局。2009年9月26日国务院发布了《文化产业振兴规划》,2011年10月18日十七届六中全会通过了《中共中央关于深化文化体制改革推动社会主义文化大发展大繁荣若干重大问题的决定》,2012年2月15日,中办、国办联合印发了《国家“十二五”时期文化改革发展规划纲要》。这些重要文件都从不同角度要求“出版业要推动产业结构调整和升级,加快从主要依赖传统纸介质出版物向多种介质形态出版物的数字出版产业转型”。2013年8月8日,国务院发布《关于促进信息消费 扩大内需的若干意见》,再次明确提出,“丰富信息消费内容,大力发展数字出版、互动新媒体、移动多媒体等新兴文化产业,促进动漫游戏、数字音乐、网络艺术品等数字文化内容的消费”。党和国家的这些重要决策,必须通过新闻出版业的转型升级,才能得以贯彻落实。

### 2. 实施转型升级是巩固新闻出版业作为文化战线主力军、主阵地地位的重要举措

新闻出版业在国家文化建设和文明传承中负有重大责任。但不容回避的是,传统新闻出版业在内容生产、传播渠道、经营模式等诸多方面,已经远不能适应信息化时代的需要。面对这一令人担忧的趋势,新闻出版业别无选择。唯有加快实施转型升级,才有可能扭转不利局面,提高传统新闻出版单位的数字化水平,从根本上改造日益落后的生产和服务方式,重新焕发传统新闻出版业的活力,重新赢得文化战线主力军和主阵地地位。

### 3. 实施转型升级是抢占未来发展制高点、参与国际竞争的必然选择

新闻出版业未来的发展方向必然是数字化和网络化,未来文化竞争的主战场也必定在数字化和网络领域。欧美等西方发达国家的出版和报业集团率先开始转型升级,部分传媒巨头甚至基本实现了数字化转型升级,数字化产品和服务营收已占其总收入60%以上。与此同时,一些西方传媒大鳄开始通过数字化方式向我渗透,不断蚕食我国新闻出版业的市场空间。中国新闻出版业要参与国际竞争,实现文化产业大发展大繁荣,必须全力以赴开展转型升级,否则,将会错失发展机遇,丧失竞争力,使国家意识形态和文化安全面临重大风险。

正因为意义如此重大,所以新闻出版业的转型升级必须举全行业之力加以积极推进。不可否认的是,如何转、怎么转长期以来始终是新闻出版行业尚未有效破解的现实课题。由于国内出版企业的具体情况千差万别,国外同行的成功经验又很难复制照搬,只能依靠自己的力量在大量的实践活动中去艰苦探索。这也是总局组织开展转型示范工作的出发点和落脚点,也就是通过遴选自己的示范单位,总结转型实践和成功做法,引领带动全行业转型升级。从这个角度说,在座的每家示范单位都肩负着国家的重托和行业的期待,责任十分重大,希望大家一定要扎扎实实把这项工作做好。

## 二、转型示范取得了哪些重要进展

通过近些年的持续推动，我们欣喜地看到，虽然转型升级之路走得异常艰难，但毕竟有部分企业，尤其是示范企业已摸索出一些门道，形成了一些模式，取得了一定成果，也积累了一定经验。本次会议将安排专门时间进行交流和分享，相信与会者都会有所收获。总体来看，目前转型示范单位主要在以下六个方面取得了较大进展。

### 1. 思想认识取得新突破

认识的高度决定转型的力度。转型示范单位作为传统出版数字化转型的领跑者，对数字出版转型的认识在深度和广度上普遍提升到了新的层次，对数字出版发展态势有了较为清晰的把握，对数字出版的业务布局有了更为到位的掌控。目前向数字出版转型是传统出版业未来可持续发展的必然选择和迫切要求这一观念，业已深入人心，成为普遍共识，发展数字出版的主动性显著增强，探索数字出版发展模式的积极性明显提高。大部分转型示范单位都能认识到，数字化转型不只是将纸质内容简单数字化，也不仅是数字产品形态的多样化，而是基于网络的发展特征和基本属性，进行内容聚集整合、资源深度管理、生产流程再造、产品运营发布、传播渠道选择、商业模式构建等一系列产业链环节的打造，同时努力实现从内容提供到内容服务的角色转换。示范单位为实现转型升级，大都制定了相对明确的数字化战略规划，提出了较为清晰的近期和远期目标，确定了重点任务和保障措施以确保数字化转型战略顺利实施。

### 2. 基础建设取得新突破

基础建设是数字化转型升级的根基。为满足转型升级的需要，大部分示范单位在基础建设上都开展了实实在在的工作。在体制机制上，对企业组织架构实施优化调整，设立了数字出版公司或专职业务部门，并且将数字化的理念渗透到企业各部门、各环节，全员参与转型；在技术支撑上，对软硬件环境进行全面升级，确保满足开展数字出版业务的需要；在流程再造上，构建了适应数字出版特性的一体化业务流程，与数字化转型升级的需求更加匹配；在资源加工和管理上，基本实现了存量内容资源的数字化，初步建立了资源统一管理体系，并有选择地将内容资源进行条目化、结构化和碎片化加工；在人才建设上，将内部挖潜和外部引进相结合，在积极培养内部人才的同时，引进急需的复合型外部人才。

### 3. 技术研发应用取得新突破

技术研发应用是实现转型升级的重要支撑。在新闻出版与科技加速融合的形势下，传统新闻出版企业对数字出版技术的重视程度有了显著提升，部分示范企业在技术的研发与应用上更是走在前列，普遍加大了对现代前沿技术的关注，加强了与技术商的深度合作，加大了对先进技术引进与研发投入的力度。有些示范单位组建了自己的技术研发团队，成立新媒体实验室，通过技术攻关，打破技术壁垒，将成果及时应用于业务系统平台搭建、标准研发和产品开发中，取得了重要进展，逐渐摆脱长久以来在技术领域假

手技术商、受制外部力量的被动局面，技术短板得到了有效弥补。MPR 技术、语音识别与合成技术、二维码、云计算等前沿技术得到实际应用，并开始产生一定的效益。

#### 4. 数字出版产品形态取得新突破

数字出版产品是数字化转型成果的具体体现。部分转型示范单位在丰富数字产品形态方面进行了更多尝试。他们推出的数字产品不再以单一的形态出现，而是实现了多媒体融合，利用各种媒介渠道和表现形式，使产品得以立体化呈现。同时，数字产品种类呈现系列化、品牌化的特点，题材涉及面广，模式多样，形成了多元化、立体化产品线格局，如海峡出版发行集团布局了旅游文化、数字教育、母婴服务、数据库、移动媒体、手机动漫游戏等多条产品线；浙江大学出版社基于自身资源优势，开发了数字化教材 App、面向基础教育的移动学习工具、基础教育试题库等多个数字教育产品。

#### 5. 商业模式取得新突破

稳定的商业模式是实现转型的必备条件。部分转型示范单位在构建数字出版商业模式方面进行了积极探索，有多家出版单位已突破单一模式，实现了多元化经营生产，初步形成了多元化的发展格局。“多条腿走路”的模式，不仅充分盘活了企业资源，在某种程度上也降低了发展路径的选择风险。浙江日报报业集团通过收购游戏企业，不仅带来了上亿规模的用户，也带来了巨大的现金流，为集团主业转型和新型商业模式的构建奠定了良好的基础。新华文轩以建设数字教育云平台和电子商务为切入点，推动商业模式由“产品”经营向“产品+服务”经营升级。

#### 6. 产业协作取得新突破

产业协作是转型升级迈向成熟阶段的必然要求。目前，新闻出版企业的产业协作意识不断增强，协作力度不断加大。在行业内部，为满足数字资源整合的需要，传统出版单位之间的合作逐渐加深，建立联盟机制，共同搭建资源平台；在行业外部，随着媒介之间不断融合，更多其他行业积极投身数字出版产业，数字出版产业链得到极大延伸，新闻出版的内涵与外延也由此得以拓展，新闻出版企业与技术公司、平台商、电信运营商等跨行业、跨领域的合作不断加深，形成了一些较为成功的范例。

在取得上述成绩的同时，我们也须清醒地认识到，示范单位虽然取得了上述阶段性成果，但依然存在着诸多不足。主要表现在：企业整体数字化战略规划有待完善；对信息时代新的媒介环境认识与适应能力偏弱，对受众的关注度和变化中的信息消费需求把握不准；高新技术成果应用水平与转化率依然偏低，可持续创新型商业模式明显缺乏；数字版权问题瓶颈依旧，通晓技术与出版复合型人才匮乏；书报刊企业在转型进度与深度上还存在较大差异；地域间发展仍不平衡，东强西弱、南强北弱格局没有改观；行业内“马太效应”明显，强者恒强，弱者恒弱现象日益凸显。这些问题，都是需要我们长期下大气力加以解决的。否则，实现新闻出版业整体转型升级目标仍将十分遥远。

### 三、如何发挥好示范引领作用

新闻出版业数字化转型升级是一项战略性工作，不可能一蹴而就，需要相当长时间、持续不断抓才能完成，因而需要各级管理部门与企业携起手来，共同推动。总局将把转型示范工作作为当前乃至未来若干年的工作重点，一如既往抓下去，力争2020年基本实现数字化转型升级目标。为此，总局正在研究调整行业整体转型升级的总体思路，并与财政部、科技部和发改委等部门积极沟通协调，进一步拓宽资金来源渠道，争取更多的扶持资金。各新闻出版企业，尤其是首批示范单位，也应该积极行动起来，勇于实践探索，充分发挥好示范引领作用，当好先行者和突击队，尤其要重点做好以下几个方面工作。

#### 1. 坚定信念，增强责任感和使命感

进入“数字出版转型示范单位”行列，既是对示范单位已有成绩的肯定，更需要示范单位承担起责任和压力。如果几年过去了，示范单位在转型升级方面止步不前，就没有办法面对行业期待的目光，就没有办法为本企业的后续发展注入新的动力，更谈不上迎接激烈的市场竞争和选择。因此转型升级之路，必须坚定不移地走下去。业内有人调侃说，不做数字出版是等死，做数字出版就是找死。面对这种说法，作为示范单位，决不能被这种悲观论调所左右，而要坚持不懈地进行探索，用实践、用成绩来予以有力回应，对此我们责无旁贷。

#### 2. 找准定位，搞好顶层规划设计

如何实现转型升级，关键在于找准企业自身的定位，制定切实可行的战略规划。所谓定位，不仅仅是企业要找准自己在本行业中的定位，而是要放大到网络时代，放大到满足信息消费，放大到国民经济以及文化产业转型升级的高度来确定自己的位置，把优势和不足研究透彻，在此基础上形成总体战略规划。对此问题需要强调，数字化转型升级是战略层面而非战术层面的事，关系到企业未来的生死存亡，必须是班子工程或一把手工程，必须企业上下统一思想，作为一盘棋来下才行。否则数字化转型升级有可能半途而废，延误企业数字化发展的进程，错失发展良机。

#### 3. 勇于创新，营造有利的内部环境

我们常说，开展数字出版业务要跳出传统出版的思维定势。实施数字化转型升级更需要打破传统观念，需要一个完全有别于传统出版的全新内部环境予以支持。如何针对信息化网络化的特性组织策划内容，如何衡量和评判处于打基础阶段和过程中的数字出版工作业绩，如何选择应该支持和上马的数字化项目，如何开辟更多资金来源，如何在内部形成支持转型升级的工作氛围，如何吸引和留住难得的人才，都需要通过创新理念来实现。要用发展的眼光去看待数字出版业务，在推进转型升级过程中，不仅需要勇气和决心，也需要时间和耐心。既然是探索，就要适度的容错，避免急功近利的短期行为。

#### 4. 重构角色，由内容生产向信息服务转变

在传统新闻出版占主导地位的时代，我们的角色比较单一，主要是从事内容的编辑

加工，形成了围绕内容生产的经营管理模式。在数字出版占主导地位的时代，要实现转型升级目标，就必须进行角色重构，即由内容生产向信息服务转变，唯此才能适应时代的变化，才能在市场竞争中赢得话语权、主导权。数字出版不单单是出版数字化，而是内容生产、管理过程、产品形态和消费方式的全面数字化，这是一个综合的、系统的概念。在数字时代，不能以主观愿望组织内容生产，而必须以市场需求为核心组织内容生产，同时辅以最适当的服务方式，全方位满足消费者的文化消费需求。

#### 5. 项目引领，带动企业实现转型升级

新闻出版业数字化转型升级虽然是一个系统工程，但对于每个企业来说，在夯实转型升级所需的各项基础之后，还要通过具体的项目来推进和实现。各企业要依据制定好的战略规划，按照转型升级的总体部署，通过申请国家资助和企业自身投入相结合的方式，积极开展项目建设，借力项目的实施重新组织本单位的人才资源、内容资源、技术资源要素，以项目建设带动企业数字化转型。通过项目建设，推出新的数字出版产品和服务，探索可持续的商业模式，满足市场需求，获得更多的发展机会。总局正在与有关部门积极协商，争取为全行业争取更多支持数字化转型升级所需的资金，但资金支持都是要通过具体的建设项目来落实的，希望大家关注总局正在研究制定的数字化转型升级项目申报指南。

最后，我特别强调一点，实现新闻出版业数字化转型升级，需要全国各地新闻出版主管部门积极行动起来，用强有力的政策措施来推动和引导，这有赖于一个专业、职业、敬业的机构来完成。目前，各地正陆续开始机构整合，在这一关键时期，希望大家能够更加积极主动地向主要领导汇报请示，争取保留或新设立完成这一重大战略任务的专职业务机构，为确保新闻出版业顺利实现数字化转型升级奠定基础。

同志们，以信息技术为标志的第三次技术革命浪潮滚滚而来，面对这一形势，新闻出版业必须顺应潮流、主动变革，按照党的十八届三中全会的精神要求，勇于创新，大胆实践，积极开展数字化转型升级工作，用实际行动为文化产业的繁荣发展做出我们最大的贡献。

谢谢大家！

## 附录 B 首批全国传统出版单位数字出版转型示范评估指标体系

由于图书类与报刊类在产品性质上的不同，并且按照我国目前新闻出版管理划分来看，报刊类属于国家新闻出版广电总局的新闻报刊司；图书类属于国家新闻出版广电总局的图书出版管理司，因此，需要区别对待《全国传统出版单位数字出版转型示范评估指标体系（报刊版）》（见表 1）和《全国传统出版单位数字出版转型示范评估指标体系（图书版）》（见表 2）。

表 1 全国传统出版单位数字出版转型示范评估指标体系（报刊版）

| 一级指标 | 二级指标  | 三级指标             |
|------|-------|------------------|
| 战略组织 | 目标与路径 | 1 专项规划质量         |
|      |       | 2 现有转型业务的潜力系数    |
|      | 制度与保障 | 3 实施主体及其资本结构     |
|      |       | 4 团队建设           |
|      |       | 5 机制优化           |
|      |       | 6 管控与监督评价        |
| 资源实力 | 人力资源  | 7 计算机及相关专业背景人才分布 |
|      |       | 8 新闻专业背景人才分布     |
|      |       | 9 互联网从业经验的人才分布   |
|      | 专业资源  | 10 媒体资源利用率       |
|      |       | 11 合作共赢情况        |
|      |       | 12 相关专业资质        |
|      |       | 13 荣誉度           |
|      | 资金实力  | 14 内部专项投入计划      |
|      |       | 15 近 3 年来的综合投入   |
|      |       | 16 外部基金或资助       |
|      | 技术实力  | 17 技术专利系数        |
|      |       | 18 已涉及的技术先进性     |
| 产品形态 | 整合度   | 19 原有媒体资源利用率     |
|      |       | 20 原有品牌关联度       |
|      | 市场价值  | 21 进入壁垒难度系数      |
|      |       | 22 技术强度          |
|      |       | 23 理论收入流         |

续表

| 一级指标 | 二级指标  | 三级指标          |
|------|-------|---------------|
| 产品形态 | 用户联结度 | 24 用户接触的便利度   |
|      |       | 25 用户参与度      |
| 市场表现 | 用户覆盖  | 26 原有受众覆盖比率   |
|      |       | 27 新增受众占比     |
|      |       | 28 网站排名       |
|      |       | 29 官方微博粉丝数    |
|      |       | 30 数字报刊订阅量    |
|      |       | 31 移动客户端订户数   |
|      | 投入产出  | 32 累计收入       |
|      |       | 33 累计投入       |
|      |       | 34 年度数字业务收入占比 |

表 2 全国传统出版单位数字出版转型示范评估指标体系（图书版）

| 一级指标 | 二级指标  | 三级指标           |
|------|-------|----------------|
| 战略组织 | 目标与路径 | 1 专项规划质量       |
|      |       | 2 现有转型业务的潜力系数  |
|      | 制度与保障 | 3 实施主体及其资本结构   |
|      |       | 4 团队建设         |
|      |       | 5 机制优化         |
|      |       | 6 管控与监督评价      |
| 资源实力 | 人力资源  | 7 相关技术专业背景人才分布 |
|      |       | 8 出版专业背景人才分布   |
|      |       | 9 互联网从业经验的人才分布 |
|      | 专业资源  | 10 内容资源        |
|      |       | 11 合作共赢情况      |
|      |       | 12 相关专业资质      |
|      |       | 13 荣誉度         |
|      | 资金实力  | 14 内部专项投入计划    |
|      |       | 15 近 3 年来的综合投入 |
|      |       | 16 外部基金或资助     |
|      | 技术实力  | 17 技术专利系数      |
|      |       | 18 已涉及的技术先进性   |



续表

| 一 级 指 标 | 二 级 指 标 | 三 级 指 标       |
|---------|---------|---------------|
| 产品形态    | 整合度     | 19 原有内容资源利用率  |
|         |         | 20 原有品牌关联度    |
|         | 市场价值    | 21 进入壁垒难度系数   |
|         |         | 22 技术强度       |
|         |         | 23 理论收入流      |
|         | 用户联结度   | 24 用户参与度      |
|         |         | 25 在线出版业务     |
| 市场表现    | 用户覆盖    | 26 网站排名       |
|         |         | 27 官方微博粉丝数    |
|         |         | 28 电子书订阅量     |
|         |         | 29 移动客户端订户数   |
|         | 投入产出    | 30 累计收入       |
|         |         | 31 累计投入       |
|         |         | 32 投资回报率      |
|         |         | 33 年度数字业务收入占比 |

## 附录 C 首批全国传统出版单位数字出版 转型示范评估指标名词解释

### 一、第一级指标名词解释

1. 战略组织：“战略”是产业主体进行转型升级过程中的顶层设计，本体系中的“战略组织”板块中的“战略”是指出版单位数字出版转型专项战略的及时性、完善性、前瞻性及可行性；“组织”是指出版单位在团队建设、机制配备与更新、业务流程再造、监督评价与控制等环节具体表现。重点考察出版单位积极应对数字网络技术驱动下的新媒体冲击而作出的战略层面的响应质量。

2. 资源实力：资源配置和现实能力是出版单位数字出版转型的基础和保障。这一板块中的“资源”部分重点考量出版单位的“人力资源”、“专业资源”；“实力”部分重点考量“资金实力”和“技术实力”。

3. 产品形态：是指出版单位数字出版转型战略的落地标志物——新型数字化内容产品或基于新技术应用的重大项目，包括但不限于系统工程、平台建设、内容新产品及服务创新等，是出版单位数字出版转型工作的具象代表。本指标体系考量的产品形态，重点关注申报单位的标志性产品对原有出版资源的“整合度”、“市场价值”和“用户联结度”等。

4. 市场表现：我国新闻出版特殊的产业属性决定了传统出版向数字出版转型效果将重点体现在两个层面，其一是受众层面，其二是收入层面。本板块重点考察“用户覆盖”和“投入产出”情况。

### 二、第二、第三级指标名词解释

#### （一）目标与路径

1. 专项规划质量：指申报单位是否编制了明确的以新技术、新模式、新业务为主导的数字化转型战略，并由专家针对其战略编制的及时性、完善性、前瞻性和可行性几个侧面进行评分，综合评定申报单位的数字化转型专项规划的质量得分。

2. 现有转型业务的潜力系数：指申报单位现有的数字出版转型业务类型，考察其是否符合《国家新闻出版产业“十二五”规划》中关于数字出版的目标与方向，是否选择了符合互联网产业发展趋势的新兴业务门类，以及是否正在从事增长性极强的数字出版新业务。

## （二）制度与保障

3. 实施主体及其资本结构：指申报单位的数字出版转型战略的实施主体的性质，即，是集团直接运营管控、集团投资子公司运营实施、集团二级子单位运营实施、集团参与其他机构合作运营实施、成立临时性项目组为实施主体等情况，以此考察申报单位数字出版转型战略落地机构的资源掌控能力和运行空间的大小是否与战略目标要求相适应。

4. 团队建设：指申报单位为了实施数字出版转型战略或开展转型项目所组建团队的规模、岗位设置等。

5. 机制优化：指申报单位的数字出版转型业务与原有出版业务在资源配置、生产流程、管理层级、考核办法等方面的创新程度。

6. 管控与监督评价：是指申报单位对于数字出版转型业务的管理模式及监督控制方式、风险评估、效果评估等。

## （三）人力资源

7. 计算机及相关专业背景人才分布：指申报单位的干部员工中，拥有与计算机及其相关技术专业背景的人力资源数量及其所在岗位的情况。以人力资源基本情况登记表中的学历教育资格为准。

8. 新闻专业背景人才分布：指申报单位干部员工中拥有新闻出版及其相关学科如传播学、语言文学、社会学等学科背景的人才数量及其岗位分布情况。以人力资源基本情况登记表中的学历教育资格为准。

9. 互联网从业经验人才分布：指申报单位干部员工中有过在互联网行业从业一年以上职业背景的人员数量及其现有岗位分布情况。互联网行业定义为：“以网络业务为基础的社会机构，一般指综合性或专业性的网站、IT 技术研发单位、电子商务企业、软件开发公司等，包括但不限于搜索引擎公司、综合门户网站、即时通信公司、电子商务企业等。

## （四）专业资源

10. 媒体资源利用率：指申报单位的数字出版转型业务对原有出版资源的利用程度，其中包括对传统出版物内容资源、受众资源、客户资源、品牌资源及其专业资质带来的行业及政府资源。

11. 合作共赢情况：指申报单位从事的数字出版转型主要业务进入某一新领域时是否需要业内外合作运营伙伴，合作伙伴的类型及双方受益情况。

12. 相关专业资质：指申报单位或其数字出版转型业务运营主体是否具有所开展项目的相关行业准入资质，如网络新闻许可证、网络视频许可证、互联网出版许可证等。

13. 荣誉度：是指申报单位在数字出版转型业务方面所获得过的各项荣誉，分国家级、行业专业级、地方级、社会第三方等。

### （五）资金实力

14. 内部专项投入计划（万元）：指申报单位对于数字出版转型战略的具体实施业务是否制定了专项资金投入计划及计划投入资金数额。

15. 近3年来的综合投入（万元）：是指申报单位最近3年来为数字出版转型业务所进行的综合投入资金数额。包括但不限于战略咨询、人力成本、技术选型、运营生产、市场营销等投入。

16. 外部基金或资助：考察申报单位是否获得过外部资金支持及其数额。包括但不限于国家或地方政府的专项扶持资金、其他社会组织的专项发展基金及企业赞助等。

### （六）技术实力

17. 技术专利系数：指申报单位在数字网络技术为主导的新业务领域是否拥有一项或多项专利，以及这些专利的等级情况、独立持有情况。

18. 已涉及的技术先进性：指申报单位现有的数字出版转型业务在实施过程中已经应用的主要技术类型，由专家对这些技术的先进性程度赋值给分。

### （七）整合度

19. 原有出版资源利用率：指申报单位的数字出版转型业务对自身出版资源的整合利用程度，其中包括新产品或项目的内容完全基于原有内容进行二度加工生产的，也包括利用原有出版形成的受众群体进行数字化新品营销、利用传统业务的客户资源进行增值新业务获得收益的各种情况，请申报单位分别按照采集表的要求结合本单位实际情况给出比率。

20. 原有品牌关联度：指申报单位的数字出版转型业务与原有品牌的关联程度，以及对原有品牌延续、增值、推广等情况。

### （八）市场价值

21. 进入壁垒难度系数：指申报单位所从事的数字出版转型业务的市场进入门槛的高低。这一指标主要关注“是否需要资格准入、是否需要核心技术、是否已有强大的市场竞争者、项目是否需要经过漫长的投入期或巨额资金”等。本指标需要由申报单位自评之后，专家二度赋值给分。

22. 技术强度：指申报单位所从事的数字出版转型标志性项目或产品，是否有较高的技术门槛，以何种方式获取及可掌控程度如何。

23. 理论收入流：指申报单位的标志性项目或产品在理论上可预期的收入途径有哪些。

### （九）用户联结度

24. 用户接触的便利度：指申报单位的标志性项目或产品的目标用户接触这一产品或服务的便利程度。此指标由申报单位自报后专家二度赋值。

25. 用户参与度：指申报单位的标志性项目或产品的目标用户是否便于参与、形成互动及以何种方式参与。此指标由申报单位自报后专家二度赋值。

### （十）用户覆盖

26. 原有受众覆盖比率：指申报单位的数字出版转型项目的新用户与原有受众（读者）的重合程度，亦可理解为新业务对原有用户的覆盖程度。

27. 新增受众占比：该指标考量申报单位的数字出版转型项目的目标或现实受众与原有受众的区别程度。新增的独有受众数量（万人）占本单位媒体原有受众（万人）之比。

28. 网站排名：指申报单位如有网络项目，则其在第三方数据报告中的上一季度网站综合排名。

29. 官方微博粉丝数：指申报单位在资料申报的指定日期内的官方微博粉丝总数。

30. 数字产品订阅量：指申报单位数字出版内容产品的指定日期内的订阅总量。

31. 移动客户端订户数：指申报单位指定日期的移动终端应用的用户数量总和。

### （十一）投入产出

32. 累计收入：指申报单位的数字出版转型业务项目自启动以来截至指定日期前形成的全部收入总和，这一指标的累计收入不止于标志性项目，是指申报单位所有数字化转型业务单元所形成的总收入。

33. 累计投入：指申报单位自开展数字出版转型业务以来截至指定日期前的全部资金投入总和。

34. 年度数字业务收入占比：指申报单位上一年度数字网络业务形成的收入占本单位总收入的百分比。

# 附录 D 首批全国传统出版单位数字出版 转型示范评估申报单位整体表现

## 一、基本情况分析

### 1. 按评估对象类型区分

全国共有 430 家传统出版单位提交了数字出版转型示范评估资料，其中包括：155 家报纸类出版单位，139 家期刊类出版单位和 136 家图书类出版单位。三类传统出版单位在本次申报数量总体中占比均衡，但并未体现我国报、刊、书各类别出版单位的原始基数。因此，图书出版单位原始基数最小，在图书出版类别中本次申报单位的数量占比最高，达 24.6%；而报纸、期刊的申报数量与其原始基数相比则分别不足 8%和 2%，如图 1 所示。

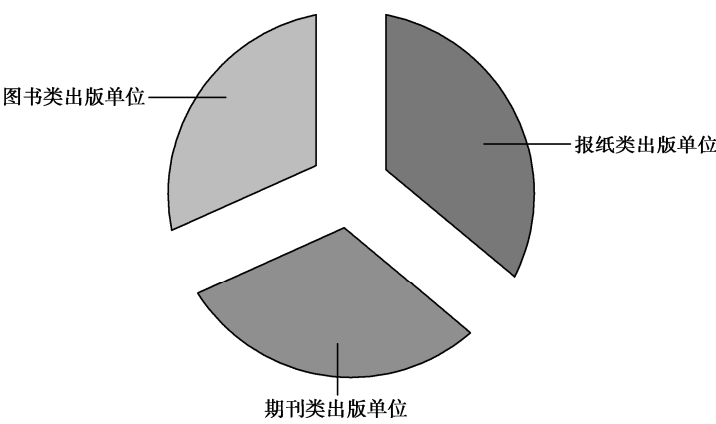


图 1 评估对象数量

### 2. 按评估对象地区分布

本次 430 家申报参评单位覆盖了全国 26 个省份和自治区（除西藏自治区），4 个直辖市。从评估对象所在省市分布来看，申报示范评估资料数量排名前 10 的省份主要集中在中央单位和华东、江南和华南地区，东北和西北也有适度的分布（见表 1）。

表 1 评估对象的数量排名前十的地区

| 排 名 | 省 份 | 评估对象数量 |
|-----|-----|--------|
| 第一  | 中央  | 95     |
| 第二  | 上海  | 31     |

续表

| 排 名 | 省 份 | 评估对象数量 |
|-----|-----|--------|
| 第三  | 广东  | 24     |
| 第四  | 湖南  | 22     |
| 第五  | 吉林  | 21     |
| 第六  | 河南  | 19     |
| 第六  | 四川  | 19     |
| 第八  | 安徽  | 17     |
| 第九  | 甘肃  | 16     |
| 第十  | 江苏  | 15     |

3. 评估对象的出版单位类型

此次评估共有报纸类评估对象 155 家，其中包括 7 个细分类别，即党报 55 家，党报集团 28 家，都市报 27 家，都市报集团 1 家，专业报 40 家，专业报集团 3 家，对象类 1 家。期刊类评估对象 139 家。出版类评估对象 136 家，其中包括：出版集团 17 家和出版社 119 家，如图 2 所示。

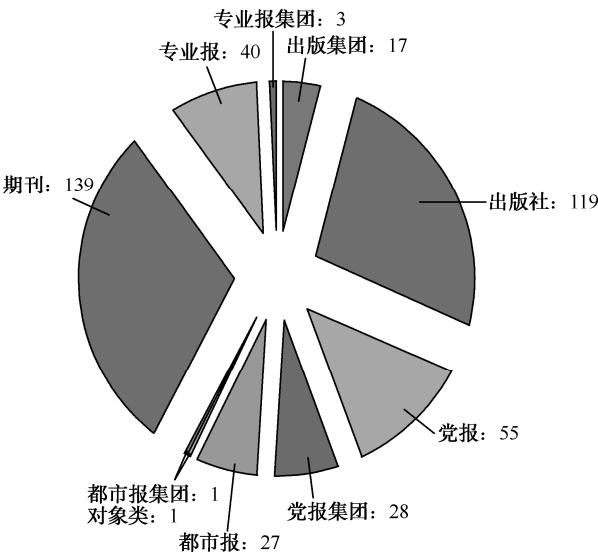


图 2 评估对象的出版单位类型及数量

二、综合评估结果

1. 示范单位类别和区域分布

430 家参评对象分报纸、期刊、图书三种综合指数计算方法，以综合评估、分类比较的方式进行择优，最终，优选了三类中各自表现不俗的第一阵营“示范引领性”单位，

构成本次推出的 70 家示范单位。这 70 家单位在报纸、期刊、图书三类中占比均衡，其中报纸有 5 家集团、20 家报社；期刊有 20 家期刊社；图书出版集团 5 家、出版社 20 家。地域分布较为广泛，总共涉及中央单位和另外 21 个省市自治区直辖市，其中，报纸示范单位主要涉及中央单位及 16 个省市自治区直辖市；期刊示范单位主要涉及中央单位和 12 个省市自治区直辖市；图书示范单位涉及中央和另外 9 个省市自治区直辖市，见表 2。

表 2 70 家转型评估示范单位名单

| 序 号 | 分 类  | 省 市 | 名 称            |
|-----|------|-----|----------------|
| 1   | 报业集团 | 安徽  | 合肥报业传媒集团       |
| 2   | 报业集团 | 广东  | 南方报业传媒集团       |
| 3   | 报业集团 | 辽宁  | 辽宁报业传媒集团       |
| 4   | 报业集团 | 浙江  | 浙江日报报业集团       |
| 5   | 报业集团 | 重庆  | 重庆日报报业集团       |
| 6   | 出版集团 | 安徽  | 时代出版传媒股份有限公司   |
| 7   | 出版集团 | 福建  | 海峡出版发行集团       |
| 8   | 出版集团 | 湖南  | 中南出版传媒集团股份有限公司 |
| 9   | 出版集团 | 四川  | 新华文轩出版传媒股份有限公司 |
| 10  | 出版集团 | 浙江  | 浙江出版联合集团有限公司   |
| 11  | 报社   | 北京  | 京华时报社          |
| 12  | 报社   | 北京  | 北京青年报社         |
| 13  | 报社   | 广东  | 中山日报社          |
| 14  | 报社   | 广东  | 广州日报社          |
| 15  | 报社   | 广东  | 佛山市陶城报社出版有限公司  |
| 16  | 报社   | 河南  | 大河报社           |
| 17  | 报社   | 湖南  | 湖南潇湘晨报传媒经营有限公司 |
| 18  | 报社   | 湖南  | 今日女报社          |
| 19  | 报社   | 吉林  | 延边晨报社          |
| 20  | 报社   | 江西  | 家庭医生报社         |
| 21  | 报社   | 内蒙古 | 内蒙古日报社         |
| 22  | 报社   | 山东  | 齐鲁晚报           |
| 23  | 报社   | 山西  | 《语文报》社有限责任公司   |
| 24  | 报社   | 上海  | 上海日报社          |
| 25  | 报社   | 上海  | 上海第一财经报业有限公司   |
| 26  | 报社   | 四川  | 成都商报社          |



续表

| 序 号 | 分 类 | 省 市 | 名 称             |
|-----|-----|-----|-----------------|
| 27  | 报社  | 新疆  | 新疆经济报社          |
| 28  | 报社  | 中央  | 人民日报社           |
| 29  | 报社  | 中央  | 《证券日报》社         |
| 30  | 报社  | 中央  | 中国科学报社          |
| 31  | 期刊社 | 北京  | 前线杂志社           |
| 32  | 期刊社 | 广东  | 《中国家庭医生》杂志社有限公司 |
| 33  | 期刊社 | 贵州  | 当代贵州杂志社         |
| 34  | 期刊社 | 河南  | 郑州小樱桃杂志社有限责任公司  |
| 35  | 期刊社 | 黑龙江 | 新青年期刊出版总社       |
| 36  | 期刊社 | 湖南  | 湖南教育报刊社         |
| 37  | 期刊社 | 吉林  | 《大众汽车》杂志社       |
| 38  | 期刊社 | 江苏  | 《董事会》杂志社        |
| 39  | 期刊社 | 辽宁  | 《中国组织工程研究》杂志社   |
| 40  | 期刊社 | 山西  | 《新课程》杂志社有限责任公司  |
| 41  | 期刊社 | 上海  | 《第一财经周刊》杂志社     |
| 42  | 期刊社 | 上海  | 上海故事会文化传媒有限公司   |
| 43  | 期刊社 | 上海  | 上海教育报刊总社        |
| 44  | 期刊社 | 中央  | 《中华医学杂志》社有限责任公司 |
| 45  | 期刊社 | 中央  | 北京卓众出版有限公司      |
| 46  | 期刊社 | 中央  | 《青年文摘》杂志社       |
| 47  | 期刊社 | 中央  | 人民论坛杂志社         |
| 48  | 期刊社 | 中央  | 中国国家地理杂志社       |
| 49  | 期刊社 | 中央  | 中国激光杂志社有限公司     |
| 50  | 期刊社 | 重庆  | 课堂内外杂志社         |
| 51  | 出版社 | 江西  | 二十一世纪出版社有限责任公司  |
| 52  | 出版社 | 山东  | 青岛出版社有限公司       |
| 53  | 出版社 | 上海  | 华东师范大学出版社有限公司   |
| 54  | 出版社 | 云南  | 云南教育出版社有限责任公司   |
| 55  | 出版社 | 浙江  | 浙江大学出版社有限责任公司   |
| 56  | 出版社 | 中央  | 电子工业出版社         |
| 57  | 出版社 | 中央  | 中国地图出版社         |
| 58  | 出版社 | 中央  | 中国建筑工业出版社       |
| 59  | 出版社 | 中央  | 中国大百科全书出版社有限公司  |

续表

| 序 号 | 分 类 | 省 市 | 名 称              |
|-----|-----|-----|------------------|
| 60  | 出版社 | 中央  | 中国轻工业出版社         |
| 61  | 出版社 | 中央  | 中国少年儿童新闻出版总社     |
| 62  | 出版社 | 中央  | 北京师范大学出版社        |
| 63  | 出版社 | 中央  | 法律出版社            |
| 64  | 出版社 | 中央  | 人民交通出版社          |
| 65  | 出版社 | 中央  | 北京语言大学出版社有限公司    |
| 66  | 出版社 | 中央  | 中国质检出版社          |
| 67  | 出版社 | 中央  | 知识产权出版社          |
| 68  | 出版社 | 中央  | 人民军医出版社          |
| 69  | 出版社 | 中央  | 外语教学与研究出版社有限责任公司 |
| 70  | 出版社 | 中央  | 人民邮电出版社          |

注：名单按各分类中示范单位所在地音序排列。

## 附录 E 2014 全国传统出版单位数字出版 转型示范评估指标体系

基于首期《全国传统出版单位数字出版转型示范评估》工作的成功举办，国家新闻出版广电总局数字出版司在 2014 年继续深入推动传统出版单位在数字出版转型示范的系列工作。2014 年的数字出版转型示范评估工作将在各省级新闻出版管理部门先行评优，然后全国传统出版单位数字出版转型示范评估工作采取“优中评优”的模式，修订并完成了《2014 全国传统出版单位数字出版转型示范评估指标体系（图书版）》（见表 1）；研发了“全国数字出版转型示范评估软件系统”，配合各地新闻出版广电局数字部门完成评估。

表 1 2014 全国传统出版单位数字出版转型示范评估指标体系（图书版）

| 一级指标   | 二级指标   | 三级指标               |
|--------|--------|--------------------|
| 1 战略组织 | 1 战略规划 | 1 规划质量             |
|        |        | 2 阶段性成果            |
|        |        | 3 信息化基础及建设力度       |
|        | 2 体制机制 | 4 数字业务职能定位         |
|        |        | 5 绩效考核方式           |
|        |        | 6 管理方式             |
|        |        | 7 监督方式             |
| 2 资源实力 | 3 人力资源 | 8 人员结构及背景          |
|        |        | 9 部门岗位设置           |
|        | 4 资金投入 | 10 近 3 年来的内部综合投入数额 |
|        |        | 11 外部资金来源及数额       |
|        | 5 内容资源 | 12 存量资源的数量及数字化比例   |
|        |        | 13 增量资源的数量         |
|        |        | 14 拥有数字版权的内容资源比例   |
|        |        | 15 内容资源的利用方式       |
|        | 6 技术资源 | 16 出版业务信息化现状及水平    |
|        |        | 17 技术设备的先进性和开放性    |
|        |        | 18 自主研发能力          |
| 3 产品形态 | 7 产品形态 | 19 产品（项目）类型        |
|        |        | 20 商业模式            |

续表

| 一 级 指 标 | 二 级 指 标  | 三 级 指 标                |
|---------|----------|------------------------|
| 3 产品形态  | 7 产品形态   | 21 与目标市场契合度            |
|         |          | 22 互动效果                |
|         | 8 产品价值   | 23 创新能力                |
|         |          | 24 品牌关联度               |
|         |          | 25 排他性或领先性             |
|         | 9 进度状况   | 26 产品（项目）延伸开发计划        |
|         |          | 27 产品（项目）的完成进度         |
| 4 市场表现  | 10 市场及规模 | 28 用户人群特点              |
|         |          | 29 用户数量（微博、微信、客户端、其他）  |
|         |          | 30 销售渠道建设、宣传推广方式       |
|         |          | 31 产品（项目）的总计投入额        |
|         |          | 32 产品（项目）目前总收入额        |
|         | 11 投入产出  | 33 本单位上年度数字出版业务累计投入    |
|         |          | 34 本单位上年度数字出版业务累计收入    |
|         |          | 35 本单位上年度数字出版业务在总收入中占比 |